

Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres

Estudio de cuatro ramas de actividad

Castillo Victoria, Novick Marta, Rojo Sofía, Tumini Lucía¹.

Introducción

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo de la Argentina es un proceso cuyos inicios se remontan a la década del 60, vinculado a diferentes factores entre los cuales se destacan el acceso de las mujeres a mayores niveles educativos y otras transformaciones culturales que influyeron en el cambio de las pautas de fecundidad. Este proceso avanzó de manera gradual entre los '60 y los '80, acelerándose durante los '90, asociado con el aumento del desempleo y el deterioro de los salarios reales de los jefes varones. Superada la crisis, durante la primera década del 2000, las mujeres mantuvieron las relativamente elevadas tasas de participación que dejaron los '90, es decir, llegaron al mercado de trabajo para quedarse. (Barrancos 2007; Contartese y Maceira 2006; Cerrutti 2000)

No obstante, este proceso hacia la mayor incorporación dejó como resultado un mercado de trabajo con elevada desigualdad entre varones y mujeres en términos de las oportunidades de acceso al empleo y de la brecha salarial. Hacia el año 2006, las mujeres participan del mercado de trabajo en una menor proporción que los varones (38% y 55%), presentan tasas de desempleo más elevadas (12% y 8%), acceden en menor medida al empleo (33%, 50%) mostrando, además, un mayor grado de precariedad laboral². Por lo tanto, acceden en menor medida al empleo registrado, 54% y 64% de las asalariadas y de los asalariados respectivamente. Las trabajadoras perciben ingresos laborales menores que los varones (el ingreso de las mujeres en general representa el 85% del ingreso masculino)³ y acceden en menor proporción a cargos de conducción aun presentando mayores niveles educativos, incluso en actividades muy feminizadas. Asimismo, el grado de desigualdad laboral entre sexos varía según los sectores económicos, las ocupaciones, las regiones del país y el nivel educativo de los trabajadores. (Barrancos 2007; Castillo *et al.* 2008; Contartese y Maceira 2006, Cortés 2003).

En los últimos años (2003-2006), en un contexto de mejoras generalizadas en el mercado de trabajo parecería que la desigualdad entre géneros se acentuó. La tasa de desempleo femenino se redujo menos, se amplió la brecha salarial y se detuvo el proceso de feminización del empleo registrado que se observara durante la década de

¹ Este documento ha sido elaborado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ "Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development" y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo de la Argentina.

² Empleo no registrado y subempleo horario

³ EPH, ocupados plenos, 3er trimestre de 2006.

los '90, como resultado de un mayor crecimiento del empleo en las ramas de actividad tradicionalmente masculinas (Castillo *et al* 2008).

No obstante, se observan sectores que escapan a la tendencia general, evidenciando procesos de feminización de su empleo. Se trata de sectores relativamente pequeños, que no determinan el nivel general y que muestran una evolución hacia una mayor igualdad en términos del acceso al empleo de varones y mujeres. En algunos de estos sectores persisten elevados niveles de desigualdad en términos de las remuneraciones pagadas. (brecha salarial de género)

El presente trabajo avanza estudiando en mayor profundidad las características que asume la organización del trabajo en estos sectores que se feminizan. Se indaga sobre las diferencias que, en estos sectores, presenta la inserción laboral de varones y mujeres (en términos de familias ocupacionales y cargos de conducción), y en qué medida éstas explican las brechas salariales observadas y las diferencias en las condiciones laborales en general de los trabajadores y las trabajadoras.

Con el propósito de aportar elementos a la discusión acerca de las políticas de igualdad de oportunidades para varones y mujeres, se indaga si las diferentes prácticas de gestión productiva (innovación, vinculaciones con el entorno, gestión de calidad) y de recursos humanos de las empresas llevan a diferenciales en el empleo y si las mejores prácticas organizacionales generan mayor equidad. Asimismo, se reflexiona en torno al rol que estarían jugando las instituciones que regulan el mercado laboral sobre la equidad de género.

El estudio se basa en una encuesta realizada sobre una muestra de 240 empresas, representativa de cuatro sectores que avanzaron en el proceso de feminización del empleo. Para analizar la vinculación entre sectores modernos y formas de inserción laboral más igualitarias, se consideraron empresas de desarrollo de software y agencias de publicidad. También se sumaron dos sectores tradicionales, uno de servicios (hoteles) y otro industrial (fabricación de productos químicos cosméticos). Para identificar posibles diferenciales según las prácticas locales, el relevamiento se realizó en dos aglomerados urbanos: Gran Buenos Aires y Gran Córdoba. (anexo diseño muestral)

El documento se compone de seis secciones. En la primera se presentan brevemente los antecedentes bibliográficos que se utilizarán como marco para definir las hipótesis de la investigación. La segunda está dedicada a comentar las principales características de la encuesta que se utiliza como fuente de información. En las secciones tercera, cuarta y quinta se presenta el análisis de los resultados. La sección sexta presenta las principales conclusiones del documento.

1-Antecedentes

Son numerosas las investigaciones desarrolladas acerca de la problemática de género en el mercado de trabajo. Las principales corrientes teóricas de la economía y de la sociología han realizado importantes aportes identificando las posibles causas de los elevados niveles de inequidad observados en los mercados de trabajo, en términos de la menor participación, las peores condiciones y los menores ingresos laborales que presentan las mujeres. Asimismo, el amplio conjunto de estudios empíricos desarrollados en América latina respalda en mayor o menor medida las derivaciones que surgen de los marcos teóricos. Sumándose a la tradición de trabajos empíricos, el

presente estudio, toma algunos elementos de la teoría para enriquecer el análisis de los resultados de la encuesta. Con este objetivo, se presenta una breve reseña de la bibliografía consultada.

Desde la perspectiva de la teoría económica neoclásica, la desigualdad de género sería el resultado de las mayores responsabilidades domésticas (reproducción, crianza y cuidados) que recaen sobre las mujeres. Esta teoría supone que en los mercados de trabajo, que operan en forma eficiente, los trabajadores maximizan sus ingresos laborales de acuerdo a sus capacidades y circunstancias, y los empresarios optimizan beneficios, mejorando la productividad y reduciendo costos. La mayor carga de trabajo doméstico incrementaría los costos laborales del trabajo femenino, en términos de mayores niveles de ausentismo e impuntualidad, rotación entre empleos y mayores costos de infraestructura (por ejemplo, derivados de la necesidad de disponer de guarderías infantiles). Asimismo, las responsabilidades familiares limitarían las posibilidades que tienen las mujeres para acumular competencias laborales (capacitación y experiencia), acotando la productividad de su trabajo.

La evidencia empírica para América latina no parece respaldar los supuestos de menor productividad ni los mayores costos laborales para las mujeres. Estudios específicos sobre los diferenciales de costos laborales entre sexos no encontraron, en la Argentina y Chile diferenciales significativos (Berger y Szretter, 2002; Lerda y Todaro, 1996). En el estudio sobre las trayectorias laborales para los trabajadores registrados en la Argentina, las mujeres mostraron una menor rotación entre empleos respecto de los varones (Castillo, 2006). Asimismo, en América latina, las mujeres presentan un elevado nivel educativo, en particular las ocupadas, por lo que resulta poco razonable esperar menores competencias laborales en ellas. En este sentido, Arriagada (2007) observa que se encuentran subutilizadas sus capacidades laborales por el tipo de inserción al que acceden, lo que resulta en una expresión de ineficiencia económica. No obstante, las derivaciones del enfoque neoclásico estarían presentes en las percepciones de los empresarios quienes, en contextos de mercados poco regulados y de elevado desempleo, tienden a aplicar estos criterios con mayor discrecionalidad en el momento de la contratación y/o reestructuración de las plantillas de personal.

Desde otra perspectiva, la teoría de mercados segmentados o duales aporta elementos importantes para comprender la naturaleza de la desigualdad laboral entre hombres y mujeres. Se refiere a situaciones donde grupos de trabajadores con características comparables están compartimentados y aislados (segregados) en segmentos principales y secundarios dentro de la estructura ocupacional de la empresa. Las necesidades derivadas del uso de tecnología y de mayor capacitación laboral, originan un segmento principal que, como requiere de trabajadores estables, ofrece mejores condiciones laborales para retener a los trabajadores. Las mujeres, a quienes se les atribuye una mayor movilidad laboral asociada a la crianza de los niños, tenderían a resultar excluidas del segmento principal de las empresas. Por lo tanto, la teoría predice el acceso a los segmentos secundarios del mercado de trabajo tanto varones como mujeres, mientras que las posibilidades de acceder al segmento principal serían mayoritariamente para los varones. Desde esta perspectiva resulta crucial el proceso de selección de personal, que define cuál es el segmento donde ingresan los trabajadores siendo limitadas las posibilidades de movilidad entre uno y otro segmento. (Piore, 1970; Rumberger and Carnoy, 1980).

Otro plano de segmentación laboral estaría dado por la heterogeneidad del sistema productivo (la tecnología, la estructura organizativa de las firmas, la naturaleza de la demanda del producto y el grado de sindicalización del empleo). (Thomson, 2003)⁴.

Numerosos estudios empíricos para América latina muestran, en distintas ramas de actividad, que el empleo femenino se concentra en segmentos secundarios del tejido productivo: empresas de menor sofisticación tecnológica y/o ocupaciones donde desarrollan tareas repetitivas y precarias. La inserción laboral menos favorable se cristaliza al resultar las mujeres excluidas de los procesos de capacitación. Estos resultados surgen de los estudios desarrollados para la cadena automotriz del ABC Paulista (Abramo 1999; Leite 2000), el sector industrial de Chile en general, donde se mantiene la tradicional división sexual del trabajo (Abramo y Armijo 1995); la maquila mexicana, donde entre el 60% y el 90% de los empleos en fábricas de ensamble son de mujeres (Buitelar, Padilla y Urrutia 1999; Aguilar Benítez 1998); y las industrias de alimentos y metalmecánica en la Argentina donde la segmentación en tareas repetitivas fue justificada por los empresarios y por los sindicalistas que consideran que ellas son más adaptables a esas tareas (Hernández 1995).

Por su parte, un estudio desarrollado para el sector de los servicios en Chile muestra para este sector una menor discriminación y mayores oportunidades laborales para las mujeres, respecto de la industria. Pero esto ocurre principalmente en las empresas que enfatizan elementos organizacionales dentro de su política de modernización o donde se verifica un esfuerzo explícito por parte de los gerentes hacia la equidad de género. (Abramo y Armijo 1995)

Las teorías neoclásica y particularmente la de segmentación del mercado laboral aportan elementos importantes para analizar la desigualdad entre sexos en el mundo del trabajo. No obstante, estos no resultan suficientes para comprender los procesos de segregación de ocupaciones en “masculinas” y “femeninas”. Asimismo, diversos estudios en terreno muestran que en los últimos años se ha producido un incremento del empleo femenino en las ocupaciones gerenciales y profesionales, por lo que resulta inapropiado clasificar a las mujeres como un grupo monolítico vinculado al mercado secundario. En este sentido, Araujo Guimaraes (2003) habla de una polarización dentro del empleo industrial femenino. Asimismo, la segregación ocupacional por sexo no siempre replica las divisiones principal y secundaria del mercado de trabajo (Rosemberg 1989; Watts y Rich 1992).

Las perspectivas feministas complementan estas visiones integrando otros factores externos al mercado de trabajo en la explicación de las causas de la segregación. Consideran que algunas de las desventajas que presentan las mujeres en el mercado de trabajo son resultado del patriarcado, que se manifiesta en la posición de subordinación de las mujeres en la familia, el mercado de trabajo y la sociedad en su conjunto. Bajo la división de género del trabajo, los varones son considerados los proveedores del hogar, mientras que las mujeres estarían centradas en la familia; aún cuando se ha

⁴ Desde este enfoque, Beck, Horan y Tolbert II (1978) definen los segmentos principal y periférico a partir de la relación entre el tipo de mercado del producto y la estructura industrial: el segmento principal estaría dominado por empresas grandes que constituyen un sistema de producción oligopolista; este se diferencia de la periferia, caracterizada por pequeñas empresas que operan en un entorno más competitivo. Las empresas que operan en mercados más estables generan empleos primarios.

incrementado notablemente el número de mujeres que participan en el mercado de trabajo y también de las que son jefas de hogar. (Castells 1997; Anker 1997)

Estas líneas de estudio avanzan analizando cómo los estereotipos de género instalados en la sociedad se trasladan a las ocupaciones. Así, los atributos positivos asociados a las mujeres⁵ contribuyen a considerarlas adecuadas para desarrollar ocupaciones relacionadas con el cuidado, la salud, la educación, el servicio doméstico, el comercio y ocupaciones administrativas, entre otras. (Anker 1998)

Las características negativas⁶ descalificarían a las mujeres para asumir cargos jerárquicos y ocupaciones con calificación técnica y profesional (Anker 1998). Las limitadas posibilidades de ascenso profesional y a cargos de conducción se explicaría porque existe un techo invisible o infranqueable, denominado “techo de cristal” que oculta una discriminación indirecta no presente en las leyes, que se mide por los resultados diferenciales, y es otro mecanismo que define la calidad del empleo al que acceden las mujeres. (Todaro, Abramo y Godoy 2001)

Finalmente, un último grupo de estereotipos⁷, entre los que se encuentra una baja disposición a sindicalizarse, explicarían las principales condiciones de las ocupaciones femeninas como las remuneraciones bajas, la elevada flexibilidad, el menor prestigio social y un acotado poder decisorio⁸. (Anker 1998)

Un estudio realizado en Chile que abarca todos los sectores económicos, concluye que la opinión favorable o desfavorable de los empresarios respecto a las mujeres se explica por definiciones previas de las características de las distintas ocupaciones que tienen poco que ver con elementos técnicos u organizativos y sí con el carácter masculino o femenino socialmente atribuido a las ocupaciones. Las autoras describen la existencia de mecanismos de constitución de un orden de género que caracteriza y clasifica a cierto tipo de empresas y de ocupaciones como más o menos adecuadas para hombres o mujeres definiendo verdaderos “territorios masculinos” y “territorios femeninos” en el mundo del trabajo. (Todaro, Abramo y Godoy 2001)

Los cambios en los paradigmas de producción, caracterizados por su “modernidad” habrían introducido un nuevo patrón de producción y también de organización del trabajo, en el que se destaca la creencia de que el ingreso, la permanencia y la movilidad del trabajador dependerían en gran medida de su capacidad de promover un proceso continuo de mejora de competencias⁹. Es decir, se volverían el resultado de un nuevo conjunto de atributos socialmente valorados (escolaridad, calificación, compromiso con los objetivos de la empresa, aspectos cuyo acceso estaría abierto a todos) cuya novedad

⁵ Disposición natural a ocuparse de los demás, honradez, habilidad en tareas del hogar, destreza manual, y aspecto físico atractivo.

⁶ Renuencia a supervisar el trabajo, menor fuerza física, menor disposición a viajar, menor disposición a afrontar el peligro físico.

⁷ Mayor docilidad, menor inclinación a quejarse del trabajo, menor tendencia a sindicalizarse, mayor disposición a realizar tareas monótonas y repetitivas.

⁸ En este sentido, la tipificación de las ocupaciones (ocupaciones femeninas y masculinas) es lo que determina los patrones de la segregación en el mercado de trabajo y es por ello que la mayoría de los estudios se focalizan en el estudio de las ocupaciones⁸. (Watts y Mc Phail, 2004)

⁹ Se ha creado una especie de “territorio de sentido común” que tuvo su núcleo en el discurso empresarial, con ecos en la academia y también en el movimiento sindical.

residiría en su carácter adquirido, por oposición a las formas adscriptas que antes prevalecían. Así, esta visión universalista debería regir las decisiones de reclutamiento, evaluación y remuneraciones de los trabajadores. En este discurso naturalmente no debería haber lugar para el particularismo que sustenta toda y cualquier forma de discriminación, de prejuicio o de intolerancia, incluyendo la de género. No obstante, un estudio desarrollado para Brasil indica que la industria continúa siendo esencialmente masculina y blanca, no habiéndose alterado mucho el perfil del trabajador que permanece activo, indicando que existen dificultades de acceso de las mujeres a la industria por ser un espacio que da preferencia a los atributos de masculinidad. (Araujo Guimaraes 2003)

Algunos de los elementos aportados por las distintas teorías presentadas, (particularmente por la feminista), se encuentran presentes en una serie de estudios desarrollados para el sector financiero de algunos países de América latina. El estudio sobre las trayectorias laborales en el sector financiero para Chile, Costa Rica y Uruguay mostró que la cultura empresarial del sector se encuentra atravesada por construcciones de género que constituyen un factor determinante en la contratación, ubicación y promoción de las mujeres; incide asimismo en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño. No obstante, en las empresas existe un discurso no discriminatorio, de eficiencia y profesionalismo, que dificulta a las mujeres percibir la discriminación que las afecta (Mauro 2004). En el sector financiero de Uruguay las mujeres han ganado espacios en el empleo y en la profesionalización del sector, gracias a las mejoras en los niveles educativos alcanzados, así como a diversos cambios en las actividades que revalorizan las competencias sociales femeninas. Por ejemplo, el “techo de cristal” habría logrado ser traspasado cuando se considera que las mujeres tienen aptitudes especiales para la atención al cliente (Espino 2003). Un estudio que compara las demandas de educación y formación para el sector financiero en la Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador y Uruguay, no encontró diferencias significativas de acceso a la formación para ambos sexos; no obstante, encontró que los varones acceden con mayor frecuencia que las mujeres a aumentos de salarios y a ascensos luego de la capacitación. (Quiñónez Montoro 2005).

En el marco de este debate, que por supuesto es muchísimo más amplio y complejo que lo que se ha presentado, se elaboró el siguiente conjunto de hipótesis que orientó la investigación y el análisis de sus resultados.

Hipótesis 1: las mujeres y los varones se concentrarían en diferentes áreas ocupacionales. Es probable la prevalencia de segregación ocupacional de género, en términos de la existencia de “territorios de hombres y de “territorios de mujeres” en la estructura del empleo. Estos espacios o territorios presentarían diferencias en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores por sexo. (brechas salariales, acceso a capacitación, posibilidades de carrera laboral)

Hipótesis 2: de identificarse segregación ocupacional, ésta se manifestaría en términos de categorías ocupacionales jerárquicamente estructuradas. Habría mayor dificultad para las mujeres que para los hombres de acceder a las jerarquías superiores.

Hipótesis 3: según la modernidad del sector, los diferenciales de tasa de inserción y las brechas salariales variarían.

Hipótesis 4: el comportamiento hacia el género variaría según los modelos de gestión productiva. La gestión más moderna en términos de aseguramiento de calidad,

comportamientos innovativos e intensidad de sus vinculaciones con el entorno serían menos discriminatorios.

Hipótesis 5: el comportamiento hacia el género varía según los modelos de gestión de los recursos humanos. Los tipos de gestión más modernos en términos de gestión de los recursos humanos modernos, más complejos y profesionalizados, serían menos discriminatorios.

2. Datos

Este estudio se basa en los resultados de la *Encuesta de Gestión de Recursos Humanos* que se aplicó en los meses junio y julio de 2007 a 240 responsables de recursos humanos (gerentes del área en caso que ésta exista, o en su defecto los dueños)¹⁰ de empresas privadas de las ramas: hotelería, agencias de publicidad, desarrollo de software y producción de químicos cosméticos, localizadas en el Gran Buenos Aires y el Gran Córdoba.

La encuesta tuvo como objetivo conocer de qué manera el tipo de gestión de las empresas se vincula con la participación de las mujeres en las estructuras ocupacionales y sus diferenciales de salarios.

Para ello se relevó, en primer lugar, información básica de la empresa (características estructurales y capacidades de gestión) y la composición del empleo y de las remuneraciones según ocupación y sexo del trabajador. En segundo lugar, se aplicó una entrevista para indagar la opinión de las personas responsables de los recursos humanos, respecto de los costos, la productividad y el desempeño de los trabajadores varones y mujeres. En este sentido, es importante destacar que se relevaron expresiones de los imaginarios sociales de los respondentes, ya que las firmas encuestadas, mayoritariamente pequeñas, en general no cuentan con sistemas de información que permitan medir de forma objetiva las dimensiones mencionadas.

Partiendo del supuesto de que las valoraciones respecto del género y el empleo dependerán también del tipo de ocupación y de la sección de la empresa donde el trabajador o trabajadora se desempeña (pudiendo un mismo empresario opinar si las mujeres son más o menos adecuadas para el trabajo, según la posición que ocupen), la indagación se realizó para las distintas “familias ocupacionales jerárquicamente estructuradas” y para “áreas ocupacionales”, es decir, familias ocupacionales que coinciden con las áreas específicas de los organigramas de las empresas. Estas fueron identificadas de manera previa al trabajo de campo, partiendo del clasificador nacional de ocupaciones del Ministerio de Trabajo de la Argentina, organigramas de empresas de los sectores estudiados, consultas con informantes clave y los resultados de la prueba piloto del cuestionario de esta encuesta.

¹⁰ Sólo el 24% de las empresas cuenta con un Área de Recursos Humanos, el 76% restante dicha función es ejercida por los dueños de las empresas, en un 10% de los casos apoyados por el servicio de consultoras externas. (cuadro 7 del anexo)

3- Diferencias en la inserción laboral de varones y mujeres

Como se ha mencionado, este estudio se refiere a sectores que han avanzado en procesos de feminización (crecimiento de la proporción de mujeres en estos sectores) y que cuentan con una elevada participación de mujeres en las plantillas de personal. En efecto, en el año 2007 las mujeres, que representaban solamente el 18% del empleo industrial, en el sector productor de Químicos Cosméticos eran el 51% del empleo de la rama. Por su parte, en el sector de los servicios, donde la feminización del empleo (42%) es notablemente mayor que en la industria, las agencias de publicidad (50%) y los hoteles (48%), también muestran una situación prácticamente igualitaria en términos del acceso de las mujeres al empleo. Una situación diferente se observa entre las empresas de software, donde sólo el 36% de los trabajadores son mujeres¹¹.

Si bien en las ramas de actividad estudiadas se observa una situación bastante equitativa en términos de acceso al empleo, la existencia de marcadas brechas salariales indica la existencia de fuertes diferencias en cuanto a la calidad/tipo de empleos a los que acceden varones y mujeres¹². Entre las actividades estudiadas, la que presenta mayor brecha salarial¹³ es la rama de las agencias de publicidad, donde las mujeres perciben salarios en promedio 46% inferiores que los varones. En químicos y en software el salario femenino es un 30% inferior. Las mujeres que trabajan en los hoteles son las que menor brecha salarial enfrentan ya que su salario promedio es sólo un 7% menor al de los varones.

Desde el punto de vista de la evaluación global de desempeño y de la opinión expresada por los responsables de recursos humanos de las empresas encuestadas, no surgen elementos que indiquen que el trabajo de las mujeres sea menos productivo, que implique mayores costos indirectos o que las mujeres presenten menores niveles de capacitación, aspectos que, de darse en la realidad, podrían explicar la menor inserción laboral que muestran las mujeres en software (36%) y las brechas salariales que se observan en los cuatro sectores estudiados.

La encuesta mostró un muy bajo porcentaje de firmas que se hace cargo de los servicios de guarderías para los hijos de las empleadas, ya sea disponiendo de un lugar en la propia empresa o pagando el servicio de una guardería externa. Este resultado es notable considerando que en las ramas estudiadas las mujeres representan casi la mitad del total del empleo, particularmente considerando que en el país existe una legislación (no reglamentada), que obliga a las firmas más grandes a brindar este beneficio laboral a sus trabajadoras.

¹¹ No obstante, este último sector resulta particularmente interesante debido a su elevado dinamismo y aporte a la creación de empleo femenino.

¹² Para este trabajo se aplica un enfoque de brecha promedio donde se comparan los diferenciales de salarios por tiempo completo.

¹³ La brecha salarial entre varones y mujeres se calcula como la unidad menos el cociente del salario promedio de las

mujeres sobre el salario promedio de los varones.
$$B = 1 - \frac{W_{Mujeres}}{W_{Varones}}$$

Cuando la brecha es 0 significa igualdad entre salarios; cuando la brecha es positiva y elevada significa una mayor desigualdad, en términos de déficit del salario de las mujeres respecto del de los varones. Cuando la brecha es negativa significa que las remuneraciones de las mujeres son más elevadas que las de los varones.

El 86% de los entrevistados no estuvo de acuerdo con la afirmación que indica que los costos laborales de las mujeres son más elevados¹⁴ y sólo el 22% opinó que ellas presentan mayor ausentismo. La opinión mayoritaria no acuerda con la existencia de diferenciales entre trabajadores varones y mujeres, en términos de eficiencia, de nivel de capacitación en la oferta de trabajo, ni de la disposición a cambiar de empleo. Incluso, según lo expresado, las mujeres resultan más confiables, disciplinadas, con mayor compromiso por el trabajo e interés en capacitarse.

La única valoración negativa respecto al trabajo femenino estuvo dada por las pérdidas de productividad atribuidas a la licencia por maternidad (40% de los respondentes). Si bien, en nuestro país, estas licencias son financiadas por el Sistema de Seguridad Social, la búsqueda y capacitación del reemplazo implica un esfuerzo para la empresa.

Es probable que exista una distancia entre el “discurso políticamente correcto” de las entrevistas y las valoraciones que surgen a la hora de contratar personal para un puesto determinado y es factible que las valoraciones negativas surjan con mayor fuerza con relación a determinadas ocupaciones (y jerarquías ocupacionales) donde existen cuestiones actitudinales asociadas con las capacidades de género.

El estudio de las diferencias en los patrones de inserción laboral que presentan varones y mujeres se realiza, en primer lugar, analizando si los varones y las mujeres se encuentran distribuidos de manera proporcional en todas las áreas ocupacionales que componen la empresa o si, por el contrario, los trabajadores de uno y otro sexo se encuentran segregados en territorios o áreas ocupacionales de mujeres y de varones, definidas según el predominio de uno y otro sexo. Se considera que un área ocupacional es un territorio mixto o integrado¹⁵ cuando presenta una proporción de varones y de mujeres similar al promedio de la rama. Estos patrones de segregación, reciben una valoración positiva o negativa según las diferencias que generen sobre las condiciones laborales de las mujeres.

En el cuadro 1, que figura a continuación, se presenta una descripción estilizada del organigrama “típico” de las empresas de cada rama de actividad. Se incluyó, en cada área, la proporción de empleo femenino que allí se desempeña, así como también una breve descripción de las ocupaciones que la componen. A partir de esta información se realizó la clasificación de áreas femeninas, masculinas e integradas o mixtas.

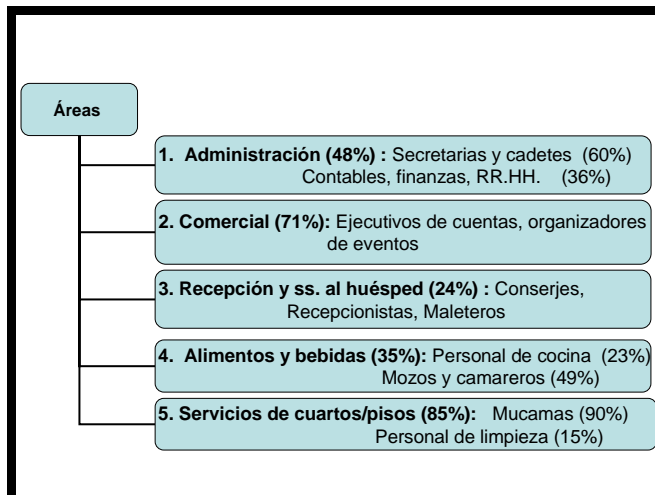
¹⁴ Un 60% estuvo en desacuerdo con la existencia de mayores costos femeninos, mientras que un 20% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

¹⁵ Se consideran territorios integrados (mixtos), a aquellos donde la participación de mujeres se encuentra en un intervalo de 20 puntos más y 20 puntos menos respecto del promedio del sector. En el caso de las empresas de software, donde las mujeres representan el 36% del empleo del sector se considera el siguiente intervalo: 20 puntos más y 10 puntos menos respecto del promedio. El resto se consideran territorios masculinos y femeninos según sea el predominio de trabajadores de uno u otro sexo.

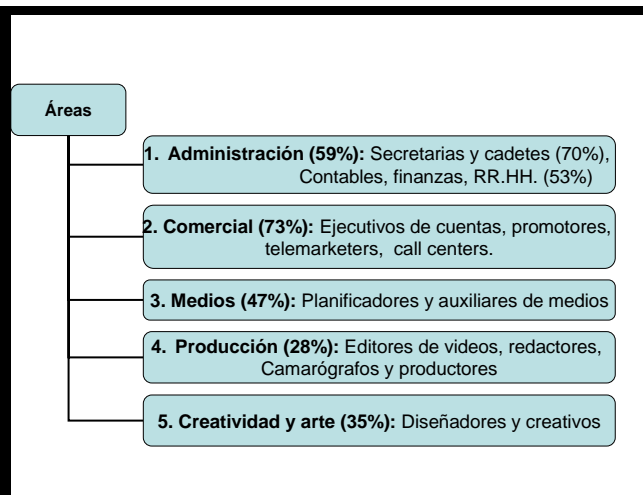
Cuadro 1

PRINCIPALES GRUPOS OCUPACIONALES SEGUN AREAS DE LOS ORGANIGRAMAS DE LAS FIRMAS - TASAS DE FEMINIDAD DEL EMPLEO

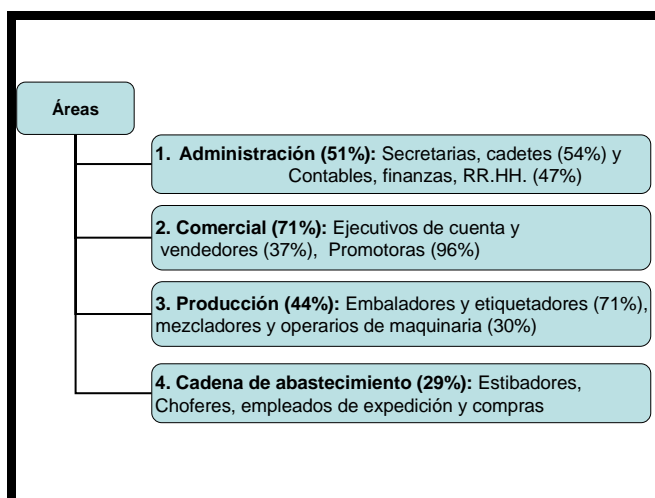
HOTELES



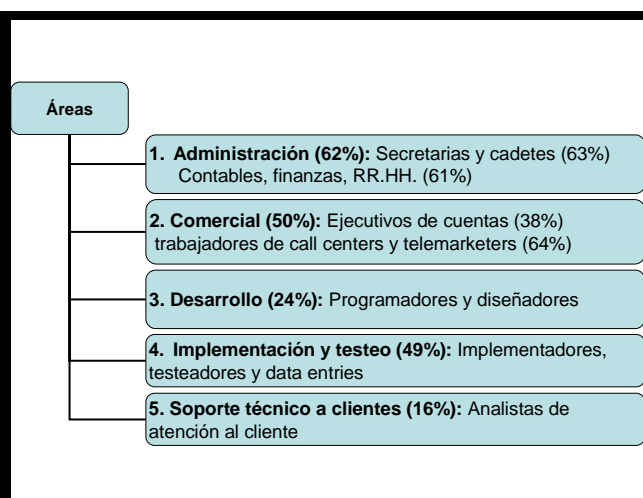
AGENCIAS DE PUBLICIDAD



**FABRICACION DE QUIMICOS
COSMETICOS**



DESARROLLO DE SOFTWARE



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Se observan algunas características comunes a los cuatro sectores en los patrones de segregación. En términos generales, es elevada la participación de mujeres en las áreas de apoyo: en hoteles, servicios de cuartos¹⁶ y el área comercial. El área comercial es el

¹⁶ Respecto de esta última cabe indicar que se podría considerar femenina en “términos absolutos”, a partir de la definición de la OIT ya que más del 80% de los empleados en esta área son mujeres.

único territorio femenino en las agencias de publicidad y en los químicos cosméticos¹⁷. La rama de desarrollo de software no cuenta con áreas femeninas.

Las gerencias generales y las áreas de producción tienden a mostrar un predominio de empleo masculino. Así, en hoteles el área de recepción; en publicidad el área de producción; en químicos cosméticos el área de logística y abastecimiento. Entre las empresas de desarrollo de software, resultan masculinas el área de desarrollo y soporte a clientes.

Son áreas mixtas la administración (con excepción de las empresas de software), alimentos y bebidas de hoteles, medios y creatividad en publicidad, producción en químicos y las áreas comerciales e implementación y testeado de software¹⁸.

En las cuatro ramas estudiadas se observó que la segregación emerge como un fenómeno importante en la estructura del empleo. En efecto, el 60% de los trabajadores/as se desempeña en áreas ocupacionales de mujeres o de varones. Sólo el 40% de los trabajadores /as se desempeñaban en áreas integradas o mixtas. En el caso de las mujeres, el 41% se desempeña en áreas femeninas y el 19% logró acceder a territorios predominantemente masculinos. Por su parte, el 48% de los varones trabaja en áreas masculinas y sólo el 12% en territorios de mujeres.

Si bien no fue objetivo de este estudio analizar los procesos que generan los planos de segregación observados en el empleo, se avanzó indagando cómo son percibidas estas cuestiones en el proceso de selección de personal que llevan adelante las empresas.

En las ramas estudiadas predominan unidades productivas pequeñas y medianas donde son los propietarios quienes desarrollan la gestión de los recursos humanos utilizando escasas herramientas de gestión¹⁹. Los mismos respondientes que habían afirmado no encontrar diferencias entre el trabajo femenino y masculino, en términos de costos y de productividad, al ser interrogados acerca de los aspectos que valoran al momento de contratar nuevo personal para distintas áreas de la empresa, indicaron abiertamente preferir varones para trabajar en las áreas donde predominan los varones y mujeres para las áreas donde predominan las mujeres. Esto indica que una mayor naturalización de los territorios femeninos o masculinos, fundamentada posiblemente en la experiencia, lleva a que los empresarios consideren adecuada e incluso eficiente la segregación horizontal.

El patrón de segregación de varones y mujeres coincide con el patrón de requerimientos de calificación de los puestos²⁰ ya que las áreas preponderantemente femeninas agrupan

¹⁷ Son ámbitos heterogéneos en donde las mujeres son mayoritariamente promotoras y los hombres son vendedores y oficiales de cuenta, atendiendo a clientes más importantes.

¹⁸ No obstante, algunas de estas áreas mixtas presentan un patrón de segregación al interior de las mismas, donde se observan grupos ocupacionales preponderantemente femeninos/ masculinos. Tales son los casos de alimentos y bebidas (hoteles) donde las mozas son mayoritariamente mujeres y los varones, personal de cocina; las secretarías son mujeres y los auxiliares administrativos y los contables son varones. En la industria química, las mujeres predominan en las etapas de embalaje y etiquetado de los productos, mientras que los varones se concentran entre los operadores de maquinarias y los mezcladores de productos.

¹⁹ Entre el 60 y el 70% de las firmas seleccionan personal contando con perfiles formalizados.

²⁰ La clasificación de los puestos según requerimientos de calificación: surge del 3º dígito del Clasificador Nacional de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Las categorías que considera son:

puestos con menores requerimientos de calificación, respecto de las áreas masculinas. No sólo las mujeres que trabajan en áreas de mujeres ocupan puestos de trabajo con menores requerimientos de capacitación, en todas las áreas ocupacionales estudiadas (femeninas, masculinas y mixtas) se observó que las mujeres se desempeñan en puestos que requieren calificación baja, mientras que los varones acceden en mayor medida a puestos profesionales y técnicos.

Las ramas de actividad estudiadas constituyen segmentos heterogéneos del tejido productivo desde el punto de vista de los requerimientos de calificaciones. En hoteles y químicos, predominan los puestos de baja calificación (87% y 62% del empleo total respectivamente), en publicidad la calificación media (66%) y en software predominan profesionales y técnicos (52%). No obstante, en todas estas ramas se repite el comportamiento descrito. Hoteles es el sector donde tiende a igualarse el nivel de calificación requerido por los puestos que ocupan varones y mujeres, en torno de un piso de requerimientos de calificación bajos.

Este patrón de inserción laboral femenino concentrado en la base de la pirámide de calificación contrasta con la opinión de los responsables de la gestión de recursos humanos, quienes afirman que las mujeres al ingresar no muestran un nivel de calificación menor que los varones y que una vez ocupadas se interesan más por capacitarse. También contrasta con el mayor número de años de escolarización formal que presentan las mujeres (respecto de los varones) en el total de la población económicamente activa del país.

En el período estudiado, los esfuerzos de capacitación realizados en estas ramas fueron desparejos. Por un lado, los hoteles (35%) y las agencias de publicidad (38%) mostraron una menor frecuencia de firmas que capacitaron al personal durante los 12 meses previos a la encuesta. Por otro lado, entre las fábricas de químicos cosméticos (62%) y las firmas de desarrollo de software (67%) las actividades de capacitación fueron más frecuentes, no obstante, respondiendo a lógicas diferentes: en el caso de los químicos como respuesta a las regulaciones de seguridad y calidad que afectan al sector, mientras que entre las firmas de desarrollo de software la capacitación estaría orientada por el dinamismo tecnológico del sector²¹.

(i) Ocupaciones de calificación profesional: son aquellas en las que se realizan tareas múltiples, diversas y de secuencia cambiante, que suponen conocimientos teóricos de orden general y específico acerca de las propiedades y características de los objetos e instrumentos de trabajo y de las leyes y reglas que rigen los procesos.

(ii) Ocupaciones de calificación técnica: son aquellas en las que se realizan tareas generalmente múltiples, diversas y de secuencia cambiante que suponen paralelamente habilidades manipulativas y conocimientos teóricos de orden específico acerca de las propiedades y características de los objetos e instrumentos de trabajo.

(iii) Ocupaciones de calificación operativa: son aquellas en las que se realizan tareas con cierta secuencia y variedad que suponen atención, rapidez y habilidades manipulativas así como ciertos conocimientos específicos.

(iv) Ocupaciones no calificadas: son aquellas en las que se realizan tareas de de escasa diversidad, utilizando objetos e instrumentos simples, o en muchos casos del propio cuerpo del trabajador. Estas ocupaciones no requieren de habilidades o conocimientos previos para su ejercicio, salvo algunas breves instrucciones al inicio. (INDEC 2001)

²¹ Los esfuerzos de capacitación están dirigidos tanto a los trabajadores como al personal directivo a las jefaturas medias o supervisores. Las agencias de publicidad capacitan más al personal directivo y gerencial que a los trabajadores. En el sector software la capacitación está principalmente dirigida a desarrollo y al área comercial. En químicos hacia producción y administración. En los hoteles las áreas de operaciones son las que reciben principalmente la capacitación.

No se observan diferencias entre los esfuerzos de capacitación que realizan las empresas destinados a trabajadores varones y mujeres, en términos de los porcentajes de trabajadores y trabajadoras calificados y tampoco se observan regularidades en términos del tipo de área (femenina, masculina o mixta) que recibe la capacitación. Es decir, los resultados de la encuesta no confirman cierta sospecha presente en la literatura, en el sentido de que las áreas de mujeres reciben menores esfuerzos de capacitación. No obstante, se observan diferencias sectoriales. Las mujeres acceden en menor proporción a la capacitación en las empresas de software y publicidad (sectores más modernos), pero acceden más en los sectores químicos y hoteles. (sectores tradicionales)

Para enriquecer el análisis, identificando aquellas áreas que conformarían el segmento principal de las estructuras, se pidió a los respondentes que indiquen, a su juicio, cuales son aquellas áreas u ocupaciones donde resulta prioritario conservar al personal. No se encontró una asociación entre los segmentos principales así definidos con los territorios masculinos, femeninos o mixtos, ya que entre las áreas claves se encuentran tanto áreas integradas como segregadas²².

Brechas salariales

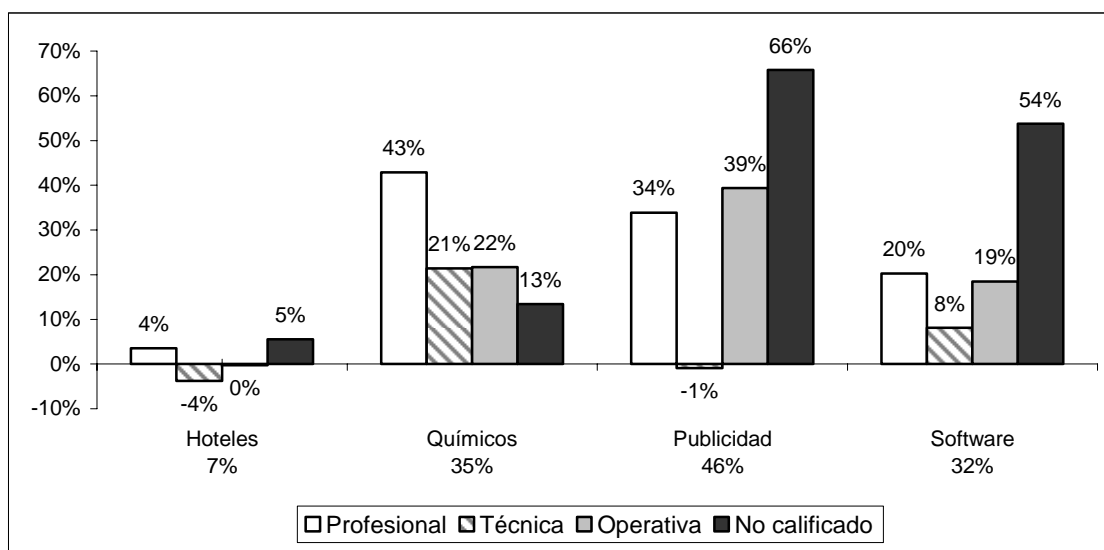
La concentración de mujeres, no necesariamente poco calificadas, en puestos con bajos requerimientos de calificación tiene efectos directos sobre las brechas salariales. Pero no es éste el único factor que explica la diferencia. Las mujeres perciben remuneraciones sustantivamente menores en todos los niveles de calificación, (con excepción de las ocupadas de los hoteles) tal como se puede observar en el gráfico 1.

No se observa relación sistemática entre el nivel de calificación y la magnitud de la brecha salarial entre hombres y mujeres. Así, en las fábricas de químicos cosméticos, son las profesionales quienes sufren un mayor déficit en las remuneraciones respecto de sus colegas varones. Por otro lado, en las Agencias de Publicidad y en las firmas de Desarrollo de Software las brechas más elevadas corresponden a los puestos con baja calificación.

²² En las ramas de actividad poco intensivas en conocimientos técnicos y profesionales, las áreas clave suelen ser áreas con requerimientos de calificación operativos. (cuando uno tendería a pensar que la importancia del área debería estar asociada a la tecnología), no obstante, estas áreas son las que reciben los mayores esfuerzos de capacitación.

Gráfico 1

BRECHAS SALARIALES SEGUN NIVEL DE CALIFICACION



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

¿En qué medida la existencia de áreas ocupacionales segregadas afecta la brecha salarial? La comparación de las remuneraciones entre áreas muestra que aquellas preponderantemente femeninas tienden a presentar salarios más bajos respecto de las áreas masculinas y de las mixtas²³. Dado que, en las empresas estudiadas, una proporción elevada de las mujeres (41%) se insertan en estas áreas femeninas que presentan salarios bajos, la segregación explica una parte sustantiva de la brecha salarial total observada.

No obstante la segregación tal como fue analizada, no explica completamente las diferencias salariales. El análisis al interior de las áreas presenta un panorama más complejo.

En las áreas ocupacionales que presentan remuneraciones bajas (Ej. cuartos en hoteles, y abastecimiento entre los químicos) la brecha salarial entre varones y mujeres tiende a desaparecer.

Se observan brechas más pronunciadas, en las áreas femeninas con remuneraciones intermedias, como las comerciales en publicidad y en químicos, ya que en ellas las mujeres perciben ingresos equivalentes a menos de la mitad del salario de los varones. Nuevamente, los hoteles son excepción, ya que en sus áreas comerciales no se observan brechas salariales de género.

El conjunto de áreas ocupacionales masculinas o mixtas, donde la inserción de las mujeres es acotada y se pagan remuneraciones relativamente elevadas, muestra menores

²³ La excepción es el área comercial de los hoteles, donde se observa una remuneración media superior al promedio de la rama. En este caso, debe notarse que el salario promedio del área comercial no difiere en forma sustantiva de los salarios de las áreas comerciales de las otras ramas (habría un salario de mercado para la ocupación); y en tal caso resulta relativamente elevado en comparación con los magros salarios pagados en el sector de los hoteles.

brechas salariales entre trabajadores de distinto sexo. En este grupo de áreas ocupacionales se puede mencionar a: medios y producción en publicidad, logística en químicos y desarrollo e implementación y testeo en software. Esta configuración sugeriría que cuando las mujeres logran ingresar a los territorios masculinos o mixtos, aún en minoría, obtienen salarios más equitativos en comparación con los de sus colegas varones y, además, más elevados que en las áreas femeninas.

Un aspecto importante que surge del análisis, es el rol “igualador” que cumplen las instituciones laborales que regulan el salario. En el período comprendido entre los años 2004–2007, la negociación colectiva, las políticas de salarios mínimos y de incrementos de suma fija desarrolladas por el estado nacional cumplieron una función importante elevando los pisos salariales y el salario medio de la economía. En este contexto se observa que aquellas ocupaciones y ramas de actividad, donde los salarios efectivos se aproximan a los salarios mínimos normativos (SMVM o básicos de convenio, según el caso), las brechas salariales entre varones y mujeres tienden a desaparecer. Las brechas salariales en la rama de hoteles y en las áreas de producción y logística en fábricas de químicos cosméticos, son un ejemplo. Es decir, los salarios bajos tienden a igualarse en torno del límite inferior de lo legalmente permitido.

Como conclusión parcial de los aspectos analizados hasta acá, se puede indicar que la evidencia respalda la hipótesis 1: prevalece una configuración de segregación profesional de género en las ramas estudiadas, en términos de la existencia de territorios de hombres y de territorios de mujeres en la estructura ocupacional. Los espacios femeninos presentan peores condiciones laborales en términos de la complejidad de las tareas (requisitos de calificación), de las remuneraciones pagadas y, como se analizará en la sección siguiente, de las posibilidades de desarrollo de la carrera laboral. (ver cuadro 9 y 10 del anexo estadístico)

4- Acceso a cargos jerárquicos

Otro aspecto de la problemática de las mujeres en el mercado de trabajo se refiere al limitado acceso que tendrían a los cargos de conducción, situación que en la bibliografía se denomina segmentación vertical o techos de cristal, en alusión a la existencia de límites invisibles que dificultan el desarrollo de las carreras laborales de las mujeres. En esta sección del estudio se analizan las diferencias en los patrones de inserción laboral de varones y mujeres según categorías de ocupaciones jerárquicamente estructuradas²⁴, en las ramas de actividad seleccionadas.

²⁴ La clasificación de los puestos según jerarquía ocupacional se construye a partir del 2º dígito del Clasificador Nacional de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

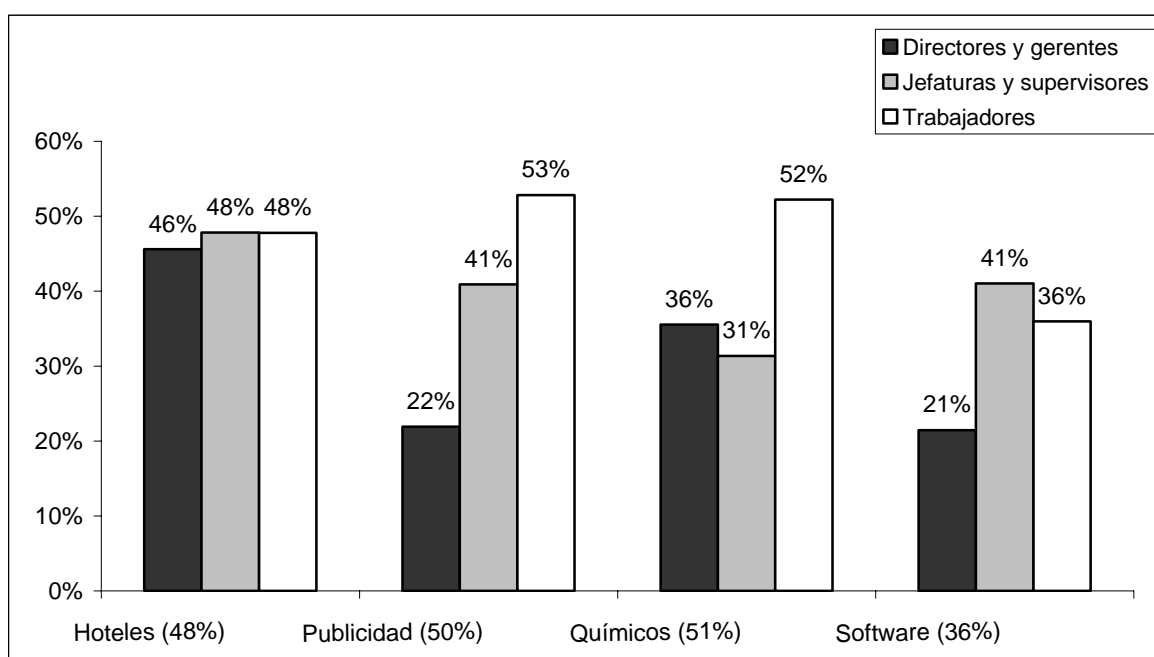
Esta dimensión permite reconocer la existencia de formas jerárquico- organizativas de los procesos de trabajo, tornando observables el ordenamiento socio productivo interno de las unidades. Consta de tres categorías: (i) Ocupaciones de dirección: son aquellas que tienen como fin la conducción de las empresas. Incluye directores/as y gerentes/as. (ii) Ocupaciones de jefatura: son aquellas que tienen personal a cargo y supervisan directamente la producción de bienes, servicios o la creación de las condiciones para que ellas se realicen. Incluye jefes/as y supervisores/as. (iii) Ocupaciones de ejecución directa: son aquellas que producen directamente un bien o un servicio. No tienen personal a cargo. (Indec 2001)

En el conjunto de empresas estudiadas, la pirámide jerárquica es muy pronunciada: alrededor del 3% del empleo está compuesto por gerentes y directores, 7% son mandos medios (supervisores y jefes) y el 90% restante trabajadores sin personal a cargo²⁵.

La información relevada por la encuesta muestra que en las Agencias de Publicidad, en las empresas de desarrollo de software y en las fábricas de químicos cosméticos, la participación de las mujeres en el empleo decrece a medida que se asciende en la escala jerárquica. La excepción son los hoteles, en donde se observa que el ascenso a distintos niveles jerárquicos sería igualitario.

Gráfico 2

PROPORCION DE MUJERES SEGUN NIVEL JERARQUICO DE LA OCUPACION – POR RAMAS DE ACTIVIDAD- 2007-



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

A partir de los resultados que brinda la encuesta, resulta evidente la existencia de un techo de cristal para las mujeres que trabajan en los sectores de publicidad, químicos y software.

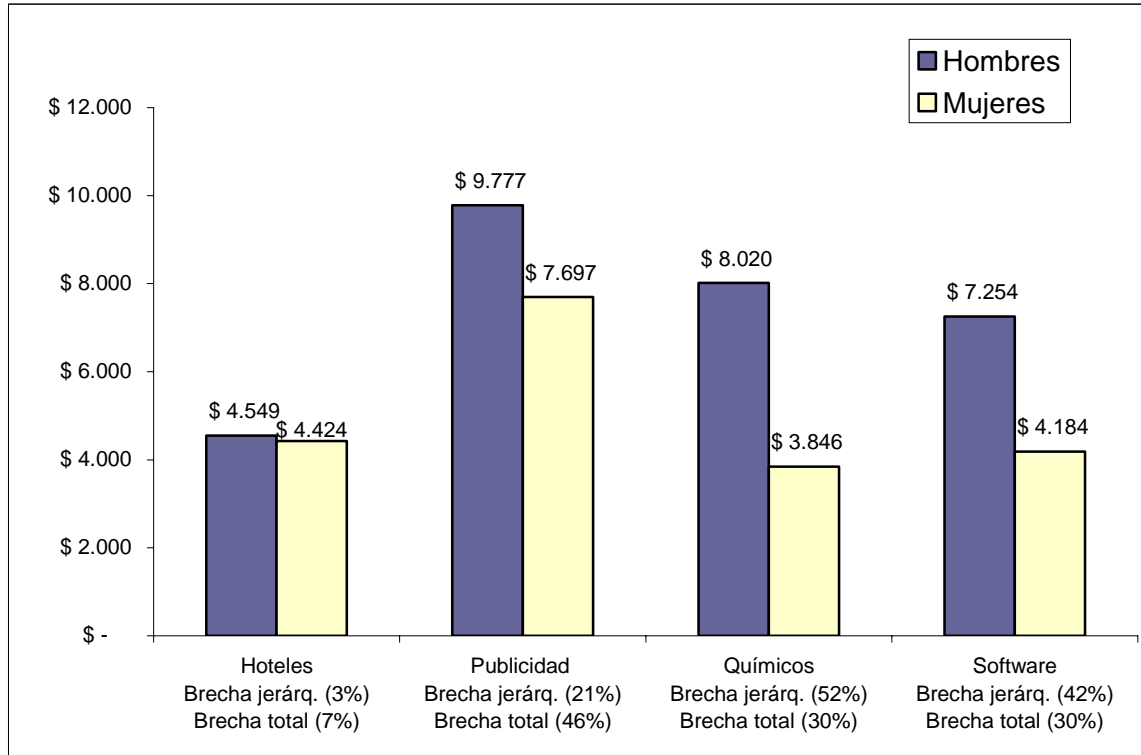
El análisis de las brechas salariales muestra que la limitación para acceder a estos cargos de conducción explica sólo una parte de la desigualdad, ya que las mujeres que logran ascender reciben remuneraciones sensiblemente menores que sus colegas varones. Particularmente, en las empresas de desarrollo de software (42%) y en fábricas de químicos cosméticos (52%) las brechas salariales (de los cargos gerenciales y de directores), son notablemente marcadas, ya que el ingreso de las gerentes mujeres equivale prácticamente a la mitad del ingreso de un gerente varón. En las agencias de publicidad, también se observa una brecha salarial elevada para estas posiciones (21%),

²⁵ La categoría de trabajadores sin personal a cargo agrupa a personas que ocupan puestos con diferentes requisitos de calificación (sin calificación, operativos, técnicos y profesionales) de acuerdo a lo analizado en la sección anterior.

pero de menor magnitud que en los sectores anteriores, mientras que en los hoteles (3%) existe paridad entre los ingresos de los gerentes de ambos sexos.

Gráfico 3

SALARIOS NOMINALES Y BRECHAS SALARIALES ENTRE SEXOS PARA CARGOS DE DIRECCION Y GERENCIAS – POR RAMAS DE ACTIVIDAD- MAYO 2007- PESOS POR MES-



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Las brechas salariales observadas en los cargos gerenciales en parte se explican, porque los varones y las mujeres acceden a tipos de gerencias diferentes, en características y contenidos, que reciben remuneraciones diferentes.

En términos generales en las áreas femeninas, donde se observa la mayor concentración de mujeres en cargos jerárquicos, las remuneraciones para las posiciones gerenciales y de dirección son más bajas. Tal es el caso de las gerencias de apoyo: administrativas y comerciales²⁶.

Se destaca la bajísima participación de mujeres en las gerencias de las áreas que desarrollan los procesos claves en las agencias de publicidad – producción (7%) y creativos (10%)- y en las firmas de desarrollo de software (14% en las áreas de

²⁶ Se destaca la baja participación de mujeres en los cargos gerenciales de las áreas comerciales de las agencias de publicidad.

desarrollo). Gerencias donde predomina el trabajo masculino y donde son más elevadas las remuneraciones pagadas.

Como situaciones de transición deben notarse algunas áreas mixtas y masculinas con una elevada participación de mujeres en los cargos gerenciales. Tales son los casos de las gerencias de producción en las fábricas de químicos cosméticos y de soporte a clientes en las firmas de desarrollo de software. En ambos casos, las mujeres que acceden a los cargos jerárquicos presentan mayores niveles educativos respecto de sus colegas varones.

En las ramas estudiadas, las mujeres también están sub representadas en las jerarquías medias. En general se encuentran en las áreas femeninas, como cuartos en hotelería, donde el 87% de las jefaturas corresponde a mujeres, implementación y testeado en software, donde el 49% de las jefas son mujeres, y en las áreas administrativas y comerciales en general. (ver cuadro 13 del anexo estadístico)

Imaginario social de los responsables de RRHH, con relación a las mujeres en cargos jerárquicos

Dado que en la mayoría de las empresas encuestadas son los dueños, directores o jefes quienes desarrollan la gestión de recursos humanos, es claro que los imaginarios particulares sobre las capacidades de hombres y mujeres para el desempeño laboral constituyen un factor determinante para la selección de personal y para la política de ascensos.

En la encuesta se preguntó sobre un conjunto de atributos que serían valorados en los postulantes para ocupar posiciones de distintos niveles jerárquicos²⁷. Ese conjunto de atributos se relacionó con dos tipos de dimensiones. En primer lugar, aquellas relacionadas con las habilidades y capacidades, técnicas y actitudinales, requeridas por el desarrollo de las tareas específicas. Y, en segundo lugar, otro conjunto de dimensiones asociadas con las capacidades de género.

Al preguntar si se prefiere varones o mujeres para ocupar distintas posiciones en la empresa, la mayoría de los respondentes manifestó que el sexo de las personas resulta indistinto. No obstante, entre un 10% y un 20% de los entrevistados indicó abiertamente preferir varones para los cargos gerenciales (sólo entre un 2% y un 13%, prefirió mujeres). En el caso de las jerarquías medias, el porcentaje de respondentes que manifestó preferir varones (8%) disminuye respecto de los cargos gerenciales (12%). Aunque nuevamente es mayor el porcentaje que prefiere varones a mujeres (8% vs. 3%). Si bien, fue baja la frecuencia de respuestas relacionadas directamente con la preferencia de varones o mujeres para ocupar cargos, estas respuestas son importantes porque corresponden a las personas que lo piensan y lo manifiestan.

Al indagar indirectamente surgen otros atributos relacionados con el género que tienen mucho peso a la hora de decidir sobre estos puestos. Los entrevistados valoran la disponibilidad para realizar jornadas laborales largas e imprevistas (57% de los entrevistados) y para realizar viajes (30% de los entrevistados). Estas condiciones altamente valoradas por los empleadores son a la vez poco compatibles con las responsabilidades del cuidado familiar que suelen tener las mujeres, constituyendo

²⁷ Resulta de difícil abordaje en una encuesta tan abarcativa, indagar sobre estas ideas preconcebidas. En la sociedad se ha logrado cierto consenso sobre la incorrección política de los prejuicios de género, llevando a que los respondentes, en general, estén atentos a evitarlos, por lo que las preguntas acerca de estos temas suelen presentar bajos niveles de respuesta.

obstáculos para el acceso de mujeres a cargos gerenciales. Otro aspecto de difícil consecución para las mujeres es la experiencia previa en cargos gerenciales. Cerca del 75% de las firmas encuestadas muestran una alta valoración por este aspecto. Esto genera un círculo vicioso de difícil salida, dado que la menor participación de mujeres en cargos gerenciales lleva a que sea menor la proporción de mujeres que tienen experiencia en los mismos, por lo tanto el acceso a estos cargos se vuelve más dificultoso.

La comparación entre ramas de actividad muestra una menor disposición a sumar mujeres en cargos gerenciales en publicidad y en software, justamente en los sectores modernos.

Sintetizando, en esta sección se ha presentado evidencia empírica que respalda la hipótesis 2, en el sentido de que prevalece la segregación en términos de categorías ocupacionales jerárquicamente estructuradas. Se observó la vigencia del techo de cristal como un límite para acceder a jefaturas y a cargos gerenciales.

No obstante, se han encontrado indicios de grietas producidas en áreas donde las mujeres, de la mano de elevados niveles de capacitación, acceden a puestos jerárquicos incluso en territorios masculinos. Como una limitación a este proceso, se observaron elevadas brechas salariales para los cargos gerenciales, originadas en parte por el tipo de gerencias a las que acceden más las mujeres (áreas femeninas del organigrama).

5 Gestión productiva y diferencial en la inserción laboral de hombres y mujeres

En las secciones anteriores no se observó que la segregación de género fuera menos intensa en sectores más modernos e intensivos en conocimientos (desarrollo de software y agencias de publicidad), respecto de las ramas tradicionales (hoteles y química cosmética). Por el contrario, se han encontrado peores prácticas, en términos de equidad, en los sectores más modernos: mayores brechas salariales que reflejan un menor acceso a los puestos con requerimientos de calificación y mayor jerarquía. No obstante, es en estos sectores de salarios más elevados, donde las mujeres aún en situaciones minoritarias, gozan de los mejores ingresos laborales.

A continuación se analiza si al interior de las ramas de actividad se verifica la existencia de un círculo virtuoso donde las mejores prácticas de gestión productiva y de recursos humanos se vinculan con comportamientos más equitativos hacia el género

Con este propósito, se construyó una taxonomía de empresas, que combina:

- (i) La existencia de un área de recursos humanos como variable Proxy del grado de formalidad de esa gestión. La existencia de esta área en la estructura organizativa, que se encuentra correlacionada con el tamaño de las firmas²⁸, indica una gestión del personal más profesionalizada basada en la información objetiva.

En estos casos, el uso de herramientas de gestión tales como la existencia de perfiles formalizados en la selección de personal y de evaluaciones de desempeño, entre otras, brindaría información adecuada para la toma de

²⁸ Ya que ha observado que son las firmas de mayor tamaño relativo aquellas que en mayor medida presenta estas áreas de recursos humanos en sus organigramas.

decisiones. Este modo de gestión acotaría el espacio a los criterios discrecionales y discriminatorios basados, principalmente, en los imaginarios sociales de género que tienen los empresarios.

- (ii) El uso de herramientas de gestión de calidad resulta una aproximación al grado de modernidad de la gestión productiva. A su vez, esta dimensión está asociada de manera positiva a mejores vinculaciones con el entorno y a mayores esfuerzos de innovación.

A partir del cruce de ambas dimensiones, modernidad de la gestión productiva y profesionalidad en la gestión de los recursos humanos, surgieron cuatro grupos bien diferenciados.

El primer grupo que está conformado por firmas con gestión tradicional sin área de RRHH, se refiere a firmas pequeñas que no cuentan con área de recursos humanos y que tampoco aplican herramientas de gestión modernas (calidad). En segundo lugar, el conjunto de firmas con gestión tradicional con área de RRHH se refiere a firmas relativamente más grandes que aplican modelos de gestión productivos tradicionales.

En tercer lugar, comenzando con los grupos donde prevalece la modernidad, el grupo de firmas con gestión moderna, sin área de RRHH se refiere a pequeñas firmas que certifican calidad en algunos procesos y/o utilizan métodos modernos de gestión. Finalmente, el grupo de firmas que cuenta con un tipo de gestión moderna y con área de RRHH reúne a las más grandes y con capacidades de gestión más desarrolladas.

Cuadro 2

TASAS DE FEMINIZACION Y BRECHAS SALARIALES ENTRE VARONES Y MUJERES – SEGUN MODERNIDAD Y COMPLEJIDAD DE LA GESTION – POR RAMAS DE ACTIVIDAD -AÑO 2007-

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Tasa de feminización				
Gestión tradicional y sin área de RRHH	49%	51%	54%	39%
Gestión tradicional y con área de RRHH	47%	45%	93%	26%
Gestión moderna y sin área de RRHH	49%	53%	52%	29%
Gestión moderna y con área de RRHH	43%	48%	44%	44%
Total	48%	50%	51%	36%
Brecha salarial				
Gestión tradicional y sin área de RRHH	13%	39%	42%	35%
Gestión tradicional y con área de RRHH	-9%	17%	49%	28%
Gestión moderna y sin área de RRHH	9%	60%	19%	26%
Gestión moderna y con área de RRHH	14%	57%	42%	41%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Al analizar las tasas de feminización y las brechas salariales según esta taxonomía de firmas, no se encontró ningún comportamiento sistemático que permita suponer la existencia de un círculo virtuoso entre modernidad y estructuras de género más equitativas.

Si bien se observan comportamientos de género diferenciales entre cada categoría de empresas, estas diferencias no son de gran magnitud y el sentido de los diferenciales no coincide con mejores o peores prácticas de gestión.

En el sector de los hoteles, el grupo de firmas con estructura y gestión moderna (las mejores prácticas) son las que presentan la mayor inequidad de género. Menor proporción de mujeres en sus dotaciones de personal y también la mayor brecha salarial.

En el sector de las agencias de publicidad, que es el que presenta la mayor brecha salarial, los grupos de firmas con gestión moderna también presentan las peores situaciones de género, brechas salariales entre varones y mujeres cercanas al 60%.

Entre las empresas químicas, las firmas sin estructura y con gestión moderna son las que muestran una situación de género más equitativa: con una inserción de mujeres cercana al 52% del empleo total, éstas presentan una brecha salarial del 19%, sustantivamente menor que en los otros grupos de firmas. No obstante, el grupo de firmas con estructura y gestión moderna (sería la mejor práctica productiva), presenta una brecha salarial de género del 42%.

En el caso de las firmas de desarrollo de software, el más moderno de los sectores estudiados y con mayores demandas de personal calificado, el subgrupo de firmas con estructura y uso de gestión de calidad, presenta la mejor situación, en términos de la incorporación de mujeres al empleo, pero la peor situación en términos de la brecha salarial.

No se ha encontrado evidencia de un círculo virtuoso que asocie mayores niveles de modernidad, mejores prácticas en términos de gestión de calidad, con comportamientos de género. Asimismo, tampoco se han encontrado relaciones sistemáticas asociadas a las características estructurales de las firmas como su tamaño y su localización. Solamente se hallaron indicios respecto de un cierto *trade off* entre mayores tasas de feminización y mayores brechas salariales. Las características de la gestión productiva no parece ser una variable que explique los diferenciales de género estudiados. Los paradigmas de gestión modernos tienen carácter universalista, es decir, no incorporan políticas correctivas a situaciones de discriminación incorporadas en el imaginario social de los empleadores y de los empleados.

Estos resultados llevan a descartar las hipótesis 4 y 5, que establecían la existencia de mayores niveles de equidad entre las empresas con modelos más modernos de gestión productiva y de los recursos humanos.

6. Conclusiones

En este estudio se han analizado aspectos de la inserción laboral de varones y mujeres en cuatro ramas de actividad, dinámicas en términos de la creación de empleo, donde las mujeres participan en porcentajes elevados de la fuerza de trabajo. Dos de estas ramas son modernas, empresas de desarrollo de software y agencias de publicidad, y dos son actividades tradicionales: hoteles y producción de químicos cosméticos.

Los resultados de la investigación aportan evidencia para sostener que la discriminación por género en el empleo, es el principal factor que explica las peores oportunidades que mostraron las mujeres en el ingreso y en el progreso laboral.

La tipificación de las ocupaciones, como adecuadas para varones y adecuadas para mujeres, lleva a configuraciones del empleo donde la mayoría de los trabajadores/as

(60%) se desempeñan en áreas segmentadas (femeninas o masculinas). El 41% de las mujeres trabaja en áreas donde predominan las mujeres, el 19% en sectores donde son un grupo minoritario y el 40% trabaja de manera integrada con sus colegas varones en áreas mixtas. Este patrón de segmentación, tiene claros efectos sobre las condiciones diferenciales del empleo femenino, los territorios ocupacionales de las mujeres son preponderantemente áreas de apoyo, presentan remuneraciones más bajas, menores requerimientos de calificación y también menores posibilidades de desarrollo de las carreras laborales.

En otro plano de segmentación, se observó que las mujeres acceden en menor medida a cargos gerenciales y a jefaturas medias. Es decir está vigente el techo de cristal como un límite para los ascensos y para el desarrollo de las carreras laborales de las mujeres. Por otro lado, las mujeres que lograron acceder a cargos gerenciales, perciben remuneraciones más bajas que sus colegas varones²⁹. El patrón de segregación del empleo femenino de ciertas áreas de la empresa se reproduce en los niveles gerenciales, donde los gerentes de las áreas de mujeres ganan menos que el resto de los gerentes.

No se observó que la inequidad de género fuera menos intensa en sectores más modernos e intensivos en conocimientos (desarrollo de software y agencias de publicidad), respecto de las ramas tradicionales (hoteles y química cosmética). Por el contrario, se han encontrado peores prácticas en los sectores más modernos: mayores brechas salariales que reflejan un menor acceso a los puestos con requerimientos de calificación y mayor jerarquía. En efecto, en las agencias de publicidad las mujeres perciben salarios en promedio 46% inferiores que los varones, en químicos y en software el salario femenino es un 30% inferior. Las mujeres que trabajan en los hoteles son las que menor brecha salarial enfrentan ya que su salario promedio es sólo un 7% menor al de los varones.

Al vincular los modos de gestión de las empresas con los diferenciales de género, no se ha encontrado evidencia de un círculo virtuoso que asocie mejores prácticas de gestión con comportamientos de género más equitativos. Es decir, la disponibilidad de estructuras de gestión y la aplicación de paradigmas de gestión moderna, con su alto contenido de universalismo, no resultan suficientes para modificar situaciones de inequidad prevalecientes en los imaginarios sociales respecto del género y el empleo que presentan los empleadores.

No obstante, las instituciones laborales, el salario mínimo vital y móvil, y los salarios básicos establecidos en los convenios colectivos de trabajo operan como un piso igualador entre las remuneraciones percibidas por varones y mujeres en las áreas con remuneraciones bajas. En este sentido, las ramas más desreguladas con menor incidencia de negociación colectiva (publicidad y software), que coinciden con los sectores más modernos son los que muestran las mayores disparidades.

²⁹ En las agencias de publicidad y en las fábricas de químicos cosméticos la remuneración media de las gerentes es la mitad que el de sus colegas varones.

7. Bibliografía

Abramo L. (1999), "Difusión de las calificaciones, equidad de género y políticas de entrenamiento en un segmento de la cadena automotriz del ABC paulista", en Labarca, G. (coordinador), Formación y Empresa, Montevideo, CINTERFOR-OIT, CEPAL, GTZ.

Abramo L. y Armijo M. (1995), "¿Cambio Tecnológico en la Empresa: Igualdad de Oportunidades para la Mujer?", en Agacino, R. y Echeverría, M. (org.), Flexibilidad y Condiciones de Trabajo Precarias, Santiago, PET.

Aguilar Benítez I. (1998), "Competitividad y precarización del empleo: el caso de la industria del televisión en color en la frontera norte de México", Papeles de Población N°18, Mexico.

Anker R. (1997), "La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías", Revista Internacional del Trabajo, No. 3, Vol. 116. Ginebra, Suiza.

Anker R. (1998), "Gender and Jobs: Sex Segregation in Occupations in the World", Organización Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza.

Araujo Guimaraes N. (2003), "Los desafíos de la equidad: reestructuración y desigualdades de género y raza en Brasil", Revista Mexicana de Sociología, México, Vol. 65, N° 4.

Arriagada I. (2007), "Abriendo la caja negra del sector servicios en Chile y Uruguay". En Gutiérrez, María Alicia (eds.) Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política. Buenos Aires. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Agosto.

Barrancos D. (2007), "Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos" Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Beck, E.M., P.M. Horan y Ch. Tolvert II (1978): "Stratification in a dual economy: a sectoral modelo of earnings determination". American Sociological Review, vol 43, N° 5, Washington, D.C. American Sociological Association, octubre.

Berger S. y Szretter H. (2002), "Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina", en Abramo, L. y Todazo, R. (eds.) Cuestionando un mito: costos laborales de hombre y mujeres en América Latina, OIT, Lima.

Buitelar R., Padilla R. y Urrutia R. (1999), "The in-bond assembly industry and technical change" CEPAL Review 67, april

Castells M. (1997). "The power of identity." Oxford: Blackwell Publisher.

Castillo V., Esquivel V., Rojo Brizuela S., Tumini L., Yoguel G. (2008), "Cambios en la composición por sexo del empleo registrado 2002-2006: efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el trabajo femenino. Serie Trabajo, Ocupación y Empleo N° 7 Buenos Aires, SSPTyEL, MTEySS.

Castillo V., Novick M., Rojo Brizuela S., Yoguel G. (2006), "La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal" en Revista de la Cepal N° 89. Santiago Chile, Agosto 2006.

Cerrutti, M. (2000), "Economic reform, structural adjustment and female labor force participation in Buenos Aires, Argentina", en World Development, Vol. 28, N° 5.

Contartese, D. y Maceira, V. (2006), "Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres. Segundo trimestre de 2005", en Trabajo, ocupación y empleo, N° 3, Buenos Aires, SSPTyEL, MTEySS.

Cortés, R. (2003), "Mercado de trabajo, pobreza y género. El caso argentino, 1994-2002", en Valenzuela, M. E. (comp.), Mujeres, pobreza y mercado de trabajo. Argentina y Paraguay, Santiago de Chile, OIT.

Espino A. (2005), "Sector financiero y empleo femenino. El caso uruguayo." Serie Mujer y Desarrollo N°64, Cepal, Santiago de Chile, mayo.

Faur E., Zamberlin N. (2007), "Estructuras y dinámicas de género en cuatro ramas del sector productivo del área metropolitana de Buenos Aires. Representaciones de trabajadores y trabajadoras". Mimeo, Buenos Aires, Octubre.

Hernández D. (1995), "Innovación tecnológica y empleo", Oficina Regional de la OIT, Lima, Perú.

INDEC (2001) Clasificador Nacional de Ocupaciones del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Anexo Metodológico. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Buenos Aires. Argentina.

Leite M. (2000), "Novas tecnologías organizacionais e demanda de recursos humanos no sector automotivo brasileiro", CEPAL and GTZ, Santiago de Chile

Lerda S. y Todaro R. (1996), "¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales por sexo" Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile.

Mauro A. (2004), "Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres." Serie Mujer y Desarrollo N° 59, Cepal, Santiago de Chile, agosto.

MTySS (1996) Clasificador Nacional de Ocupaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Buenos Aires, Argentina.

Piore M. J. (1970), "The Dual Labor Market: Theory and Implications." in The State and the Poor, edited by Samuel H. Beer and Richard E. Barringer. Cambridge, MA: Winthrop.

Quiñones Montoro M. (2005), "Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias.", en Serie Mujer y Desarrollo N°61 , Cepal, Santiago de Chile, febrero.

Rosemberg S. (1989) "From segmentation to flexibility", Labour and society, Vol. 14 N° 4 October.

Rumberger, R.W. y Carnoy M. (1980) "Segmentation in the U.S. Labour Market: Its effect on the mobility and earnings of whites and blacks", Cambridge Journal of Economics, Vol. 4 N° 2. Oxford, England.

Thomson, E. (2003), "Segmented labour markets: a critical survey of econometric studies", Caledonian Business School, Working Paper Series N° 36.

Todaro R., Abramo L. y Godoy L. (2001), Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios, Sociología del Trabajo N° 42. Madrid, España.

Watts M. J. y Rich, J. (1992), "Occupational sex segregation in Britain 1979-89: The role of part-time employment"; International Review of Applied Economics, Vol.6 N° 3, September.

Watts M. y Macphail F. (2004), "Gender Segregation by Industry and Occupation in Canada, 1987- 2003", Centre of Full Employment and Equity, Working Paper N° 04-06. University of Newcastle, Australia.

Anexo I. Diseño muestral

De acuerdo con los objetivos mencionados y los dominios de estimación deseados que a continuación se detallan, se procedió a establecer los criterios para el diseño de una muestra representativa.

Dominios de estimación deseados

Total de las 4 ramas de actividad.

Cada una de las 4 ramas de actividad.

Cada una de las 4 ramas cortadas por tramo de tamaño. (2 o 3 tramos)

Cada una de las 4 ramas cortadas por antigüedad. (2 o 3 tipos)

Cada una de las 4 ramas cortadas por región, o datos propios para Córdoba.

Cada rama contará con una muestra de $n=60$ empresas. Se tendrá un total aproximado de 240 empresas. Este orden de magnitud muestral permitirá dar estimaciones con un nivel de error máximo de $\pm 5\%$ para el total de las 4 ramas.

En el nivel de sector ($n=60$) este valor aumenta aproximadamente al 10%. Tener en cuenta que el error dependerá del indicador medido, aquí hacemos referencia al error máximo que puede hallarse.

En un nivel menor que el de sector, los resultados serán solo indicativos, o podrán sugerir otros estudios, pero no permitirán sacar ninguna conclusión sobre si tal tramo de un sector discrimina más o menos que otro, o si la percepción en un tramo de un sector es diferente a la percepción en otro tramo.

Diseño de la muestra

Por los objetivos del estudio, la muestra se distribuirá en 60 casos por rama. Y dentro de cada rama se determinará un corte dicotómico prioritario, para asignar 20 casos mínimos a cada segmento. (en el tramo “Grandes empresas” quizá no sea necesario este número).

Esto es obligado por el tamaño muestral y los requerimientos. Si la asignación de la muestra fuera proporcional al número de empresas de cada sector dentro de cada segmento *intra* rama, se tendría quizá un segmento con 10 o menos casos, número totalmente insuficiente para cualquier análisis.

Nota: recordamos que la unidad de análisis es la empresa, independientemente del número de asalariados que contenga.

Se sugiere que sea el tamaño de la empresa en asalariados la variable de corte.

Selección de la muestra

Se estratificará el universo de empresa bajo estudio según sector (4 sectores) y tramo de tamaño (3 tramos).

En los tramos de 100-200 asalariados, salvo en informática, se relevará todo el estrato. El resto se distribuirá en forma uniforme en los otros dos tramos, por los motivos explicados anteriormente. En informática se seleccionará 20 empresas en cada tramo.

Dentro de cada corte de sector-tramo se ordenará la base por provincia para efectuar una selección sistemática del tamaño requerida, para tener representada a todas las provincias según su peso en el total del sector.

Sector	Tamaño de empresa			
	Hasta 49	50 -99	100-200	Total
Cosméticos	92	25	11	128
Hoteles	187	40	15	242
Informática	460	85	36	581
Publicidad	231	29	18	278
Total	970	179	80	1.229

Empresas seleccionadas por sector de actividad – Gran Buenos Aires

Cosméticos	52	22,9%
Hoteles	54	23,8%
Informática	64	28,2%
Publicidad	57	25,1%
Total	227	100,0%

Empresas seleccionadas por sector de actividad – Gran Buenos Aires

Cosméticos	1	1,3%
Hoteles	32	42,1%
Informática	19	25,0%
Publicidad	24	31,6%
Total	76	100,0%

Anexo II. Características de la gestión empresas encuestadas: productiva y de recursos humanos

Características estructurales y capacidades de las empresas

Como se ha mencionado en el cuerpo de este documento, el estudio está basado en cuatro ramas de actividad (dos tradicionales hotelería y fábricas de químicos cosméticos y dos modernas: agencias de publicidad y empresas de desarrollo de software) que en los últimos cuatro años mostraron un elevado dinamismo en el empleo y avanzaron en procesos de feminización. Más del 90% de las empresas de estas ramas son firmas pequeñas y medianas y se encuentran localizadas predominantemente en la ciudad de Buenos Aires y su conurbano, aunque hay algunas localizadas en Córdoba. Este conjunto de empresas constituye un tejido heterogéneo, tanto en términos de las características estructurales cuanto de sus capacidades productivas.

Los resultados de la encuesta muestran un mapa de las vinculaciones con los entornos empresarios que resulta muy heterogéneo. Casi la totalidad de empresas se vinculan con clientes y proveedores y en menor medida con cámaras empresariales. La vinculación con universidades y consultores es menor y con centros tecnológicos es casi inexistente. Sin embargo, la importancia de éstas se reduce si se evalúa la proporción de vinculaciones relacionadas con objetivos complejos (por ejemplo, orientados al mejoramiento de sus competencias). (cuadro 18 del anexo estadístico)

Es acotado el uso de las herramientas de gestión de calidad entre las firmas estudiadas. Esta situación resulta más marcada en las ramas de servicios de hoteles y agencias de publicidad, donde sólo el 21% y el 30%, respectivamente, de las firmas documentan procesos y solamente el 2% y el 1%, respectivamente, certifica procesos bajo alguna norma de calidad. En el caso de los hoteles este resultado, que no olvidemos es representativo del total de hoteles localizados en GBA y el Gran Córdoba, está asociado a la cantidad de estrellas de la firma, ya que en los hoteles de varias estrellas las agencias de turismo internacionales exigen la certificación de normas. En diferente situación se encuentran las firmas de software, donde el 60% de las mismas aplican herramientas de calidad (tienen sus procesos documentados), porcentaje que incluye a un 15% de firmas que tienen procesos certificados según diferentes normas. Este estudio también refleja la mayor incidencia que tiene el uso de normas de calidad en el sector industrial, en comparación con los servicios: el 79% de las firmas productoras de químicos cosméticos tienen procesos documentados, y el 14% de las mismas cuentan con procesos certificados. (cuadro 19 del anexo estadístico)

Otro conjunto de capacidades de las empresas analizadas fueron los esfuerzos de innovación realizados durante los últimos tres años. En este sentido, se consideraron esfuerzos de innovación incorporados (compra de bienes de capital relacionados con productos y/o procesos nuevos o mejorados; licencias, consultoría y software, etc.) y esfuerzos desincorporados (gastos en programas de mejora continua; desarrollo y adaptación de productos, servicios y procesos; cambio organizacional y de canales comerciales; capacitación orientada a la innovación; gastos en investigación y desarrollo, etc.). En primer lugar, se observa que es elevado el porcentaje de firmas que han realizado esfuerzos de innovación en el período estudiado, donde el crecimiento económico ha sido muy elevado y sostenido. Es decir, que estos elevados porcentajes de

firmas realizando esfuerzos de innovación resultan razonables en esta coyuntura. (cuadro 20 del anexo estadístico)

Modalidades de gestión de los recursos humanos

En esta sección se analizan los modos que asume la gestión de los recursos humanos en las empresas estudiadas.

En el conjunto de ramas seleccionadas solamente el 24% de las firmas cuenta con área de recursos humanos. En el resto de los casos la función es desarrollada por los dueños o los gerentes principales, en ocasiones (10%) apoyados por consultoras externas. Este resultado no extraña, teniendo en cuenta que el 75% de las firmas estudiadas tiene menos de 50 ocupados, es decir, se trata de estructuras pequeñas donde una buena parte de las decisiones son tomadas directamente por los propietarios. La ausencia de área de recursos humanos resulta más notoria entre las empresas de publicidad y entre los hoteles, donde esta área está ausente en más del 80% de los casos estudiados.

También se indagó acerca de las funciones que cumplen estas áreas cuando están presentes en la estructura de las firmas. En prácticamente el 90% de los casos, las áreas de recursos humanos desarrollan funciones relacionadas con la incorporación de personal, pero sólo en la mitad (56%) se ocupa de definir niveles de remuneraciones, sistemas de premios (55%) y de evaluación del personal (62%). (cuadro 21 del anexo estadístico)

En este contexto se destacan las agencias de publicidad, en las que, no sólo se observó la menor proporción de firmas con área de recursos humanos, sino que también es en esta rama donde se encontraron las áreas con menor cantidad de funciones sustantivas. Por ejemplo, solamente el 21% de éstas definen modalidades de promoción o de carrera.

El análisis avanzó indagando acerca del uso de herramientas específicas en la gestión de los recursos humanos, independientemente de qué actor la realice. En términos generales se encontró un escaso uso de herramientas en las cuatro ramas estudiadas, indicando un comportamiento estructural, no específico de una actividad, y posiblemente relacionado con los tamaños de las firmas estudiadas. (cuadro 22 del anexo estadístico)

En el 44% la selección de personal se realiza sin contar con perfiles formalizados para el puesto, definido en términos de responsabilidades, obligaciones y competencias requeridas. La ausencia de esta herramienta de gestión claramente deja espacio a la discrecionalidad de la persona que decide la contratación. La existencia de estos perfiles es más frecuente para la contratación de trabajadores de las áreas de administración y comercial, con una frecuencia media en el caso de las áreas de producción y menor para el personal jerárquico. Se observan particularidades por sector, por ejemplo una mayor frecuencia en la definición de perfiles en las áreas: desarrollo de software y recepción en el caso de los hoteles. (cuadro 23 del anexo estadístico)

La ausencia de sistemas de evaluación de desempeño, (en promedio sólo en el 34% de los casos está presente) también muestra elevados márgenes para la discrecionalidad, asociada a la falta de información “objetiva” en la toma de decisiones respecto de las promociones, ascensos, premios y en la política salarial. Esto resulta consistente con el bajísimo porcentaje de firmas que tienen planes de carrera para sus empleados y empleadas (en promedio el 23%). Nuevamente se encuentran situaciones heterogéneas en el nivel de las ramas de actividad, en el caso de la publicidad sólo el 26% realiza evaluaciones de este tipo; mientras que en el caso del software este porcentaje se eleva al 40%.

En general, las firmas que evalúan al personal lo hacen en mayor medida sobre los trabajadores de jerarquías medias y supervisores. Cuando las evaluaciones se hacen sobre los trabajadores, éstas se desarrollan con mayor frecuencia sobre los trabajadores del “front office” (repcionistas, mucamas, comerciales y atención a usuarios), y también en áreas productivas centrales como lo son las áreas de producción en las ramas de publicidad y químicos. Al indagar cuál es el uso que reciben estas evaluaciones, se observó que se utilizan principalmente para definir mejoras salariales y la carrera interna, aun cuando las carreras internas no estarían formalizadas en la mayoría de las firmas. (cuadro 25 del anexo estadístico)

Anexo III. Anexo estadístico

Cuadro 1. Sectores seleccionados: empleo, participación femenina y brecha salarial

Sector	Empleo			Salario		
	2006 (miles)	Var 2006/2002	Porcentaje de mujeres	Varones (\$ctes.)	Mujeres (\$ctes.)	Brecha salarial
Hoteles	50,3	60%	48%	1.785	1.668	7%
Agencias de publicidad	17,9	113%	50%	3.022	1.633	46%
Químicos cosméticos	18,5	40%	51%	2.413	1.563	35%
Desarrollo de software	50,3	124%	36%	3.230	2.203	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos y SIJP.

Cuadro 2. Opinión acerca de los diferenciales entre costos y productividad de hombres y mujeres

	Total	
	Acuerdo	Desacuerdo
Los costos laborales de las mujeres son más altos	14%	60%
Las mujeres son más eficientes	21%	21%
La licencia por maternidad es un problema para la productividad	40%	38%
Las mujeres cambian menos de empleo	30%	26%
Los hombres faltan menos que las mujeres	22%	49%
Las mujeres están menos capacitadas	3%	70%

	Hoteles		Publicidad		Químicos		Software	
	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Desacuerdo
Los costos laborales de las mujeres son más altos	18%	44%	5%	71%	26%	52%	14%	63%
Las mujeres son más eficientes	19%	16%	28%	16%	28%	21%	17%	25%
La licencia por maternidad es un problema para la productividad	51%	32%	21%	49%	39%	42%	44%	33%
Las mujeres cambian menos de empleo	39%	14%	34%	33%	29%	36%	25%	26%
Los hombres faltan menos que las mujeres	27%	35%	22%	47%	38%	42%	18%	58%
Las mujeres están menos capacitadas	4%	56%	0%	81%	3%	68%	4%	71%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

**Cuadro 3. Opinión acerca del desempeño laboral de hombres y mujeres
(puntaje de una evaluación subjetiva- N°0 mínimo, 10 máximos-)**

Características	Varones	Mujeres	Diferencia
Interés en capacitarse	7,5	7,7	0,2
Compromiso con el trabajo	8,0	8,2	0,2
Confiabilidad	8,0	8,2	0,2
Disciplina	7,7	8,0	0,3
Puntualidad	7,6	7,9	0,3
Responsabilidad	7,9	8,2	0,3
Identificación con los objetivos de la empresa	7,6	7,6	0,0
Facilidad para adaptarse a innovaciones	7,6	7,6	0,0
Flexibilidad para desarrollar distintas tareas	7,7	7,8	0,0
Rapidez de aprendizaje	7,8	7,9	0,1
Productividad	7,8	7,9	0,1
Disposición para el trabajo	7,9	8,0	0,1
Concentración en el trabajo	7,6	7,7	0,1
Baja conflictividad	7,8	7,1	-0,7
Capacidad para trabajar en equipo	7,9	7,5	-0,5
Promedio	7,8	7,7	-0,1

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 4. Familias ocupacionales de varones y de mujeres (Territorios)

Hoteles		Publicidad		Químicos		Software	
Distribución del empleo							
Áreas de apoyo							
Gerencia general	1%	1%		0%		1%	
Administración	9%	20%		16%		15%	
Comercial	4%	36%		26%		18%	
Áreas de operaciones							
Recepción	22%	Medios	7%	Producción	46%	Desarrollo	44%
Alimentos y B	25%	Producción	12%	Logística	10%	Impl. y testeo	8%
Serv. cuartos	31%	Creativos	11%			Soporte	13%
Total	100%		100%		100%		100%
Participación de mujeres							
Áreas de apoyo							
Gerencia general	22%	14%		39%			
Administración	48%	59%		51%		62%	
Comercial	71%	73%		71%		50%	
Áreas de operaciones							
Recepción	24%	Medios	47%	Producción	44%	Desarrollo	24%
Alimentos y B	35%	Producción	28%	Logística	29%	Impl. y testeo	49%
Serv. cuartos	85%	Creativos	35%			Soporte	16%
Total	48%		50%		51%		36%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 5. Atributos valorados para la selección de trabajadores % de empresas que consideran muy importante a el atributo

	HOTELES		QUIMICOS			SOFTWARE	
	Recepción	Servicio de cuartos	Administración	Producción	Abastecimiento	Administración	Soporte
Preferentemente que sean varones	29%	4%	10%	24%	20%	2%	10%
Preferentemente que sean mujeres	4%	53%	21%	7%	6%	16%	0%
Experiencia previa en un trabajo similar	76%	64%	79%	65%	60%	81%	71%
Formación específica en el área	63%	49%	61%	56%	37%	61%	66%
Resultados de una prueba de aptitud	58%	51%	64%	59%	44%	51%	51%
Actitud para adaptarse al trabajo rutinario	67%	76%	63%	65%	52%	60%	39%
Actitudes para trabajar en equipo	76%	73%	93%	82%	67%	79%	72%
Buena presencia	95%	81%	68%	37%	33%	75%	51%
Trato cordial	96%	83%	97%	71%	64%	80%	66%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 6. Composición del empleo, participación femenina y brecha salarial según calificación del puesto

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Composición del empleo				
Profesional	3%	10%	6%	46%
Técnica	9%	29%	7%	25%
Operativa	36%	37%	52%	27%
No calificado	51%	25%	34%	2%
Total	100%	100%	100%	100%
Participación de mujeres				
Profesional	45%	26%	39%	26%
Técnica	50%	43%	36%	28%
Operativa	28%	55%	36%	60%
No calificado	61%	61%	78%	26%
Brecha salarial por género				
Profesional	4%	34%	43%	20%
Técnica	-4%	-1%	21%	8%
Operativa	0%	39%	22%	19%
No calificado	5%	66%	13%	54%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 7. Porcentajes de empresas que capacitaron en los últimos 12 meses- según Área, en porcentaje del total

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Personal directivo o gerencial	19%	18%	25%	29%
Jefaturas de nivel medio, supervisores	22%	15%	33%	26%
Trabajadores de las áreas				
Áreas de apoyo				
Administración	23%	17%	37%	28%
Comercial	18%	17%	34%	35%
Áreas de operaciones				
Recepción	28%	Medios 12%	Producción 39%	Desarrollo 49%
Alimentos y B	29%	Producción 8%	Logística 14%	Impl. Y testeo 26%
Ser. Cuartos	28%	Creativos 12%		Soporte 27%
Total	35%	38%	62%	67%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 8. Participación de las mujeres en el total de trabajadores capacitados en los últimos 12 meses- según Área, en porcentaje del total

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Personal directivo o gerencial	44%	38%	28%	24%
Jefaturas de nivel medio, supervisores	50%	33%	36%	50%
Trabajadores de las áreas				
Áreas de apoyo				
Administración	58%	47%	61%	63%
Comercial	84%	55%	80%	38%
Áreas de operaciones				
Recepción	26%	Medios 56%	Producción 52%	Desarrollo 20%
Alimentos y B	42%	Producción 15%	Logística 25%	Impl. Y testeo 30%
Ser. Cuartos	79%	Creativos 21%		Soporte 14%
Total	52%	44%	55%	33%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 9. Brecha salarial de las mujeres respecto de los varones. Por área ocupacional

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Áreas de apoyo				
Administración	-6%	28%	27%	23%
Comercial	-2%	68%	55%	49%
Áreas de operaciones				
Recepción	4%	Medios -11%	Producción 33%	Desarrollo 5%
Alimentos y B	14%	Producción -2%	Logística 9%	Impl. Y testeo 2%
Ser. Cuartos	2%	Creativos 43%		Soporte 34%

Total	7%	46%	35%	32%
-------	----	-----	-----	-----

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 10. Salarios relativos entre áreas.

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Áreas de apoyo				
Administración	33%	2%	22%	-23%
Comercial	27%	-38%	-8%	-20%
Áreas de operaciones				
Recepción	0%	Medios 46%	Producción 0%	Desarrollo 16%
Alimentos y B	-9%	Producción 3%	Logística -18%	Impl. Y testeo -44%
Ser. Cuartos	-11%	Creativos 67%		Soporte 18%
Total	0%	0%	0%	0%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 11. Empleados según jerarquía ocupacional.

Jerarquía	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Directores y gerentes	3%	3%	2%	5%
Jefaturas y supervisores	8%	12%	6%	6%
Trabajadores	89%	84%	91%	89%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 12. Participación femenina según jerarquía ocupacional.

Jerarquía	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Participación de mujeres				
Directores y gerentes	46%	22%	36%	21%
Jefaturas y supervisores	48%	41%	31%	41%
Trabajadores	48%	53%	52%	36%
Total	48%	50%	51%	36%
Brecha salarial por género y jerarquía				
Directores y gerentes	3%	21%	52%	42%
Jefaturas y supervisores	-2%	26%	23%	28%
Trabajadores	7%	41%	30%	28%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 13. Participación femenina según jerarquía y área.

Jerarquía	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Directores y gerentes	Administración 56%	Administración 41%	Administración 15%	Administración 39%
	Comercial 67%	Comercial 22%	Comercial 56%	Comercial 34%
	Recepción 50%	Medios 25%	Producción 55%	Desarrollo 14%
	Alimentos y B 29%	Producción 7%		Soporte 53%
		Creativos 10%		

	Total	46%	Total	22%	Total	36%	Total	21%
Jefaturas y supervisiones	Administración	36%	Administración	55%	Administración	32%	Administración	72%
	Comercial	71%	Comercial	46%	Comercial	35%	Comercial	52%
	Recepción	60%	Medios	51%	Producción	30%	Desarrollo	25%
	Alimentos y B	31%	Producción	29%	Logística	30%	Impl. y testeo	89%
	Ser. Cuartos	87%	Creativos	21%			Soporte	9%
	Total	48%	Total	41%	Total	31%	Total	41%
Trabajadores	Administración	48%	Administración	60%	Administración	55%	Administración	63%
	Comercial	72%	Comercial	75%	Comercial	74%	Comercial	50%
	Recepción	23%	Medios	40%	Producción	45%	Desarrollo	25%
	Alimentos y B	36%	Producción	28%	Logística	29%	Impl. y testeo	48%
	Ser. Cuartos	85%	Creativos	39%			Soporte	15%
	Total	48%	Total	53%	Total	52%	Total	36%
Total		48%		50%		51%		36%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 14. Atributos valorados para la selección de puestos gerenciales, % de empresas que consideran muy importante al atributo

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Promedio
Habilidad para la comunicación con pares y subordinados	98%	90%	93%	98%	95%
Capacidad de liderazgo o conducción de personal	92%	90%	85%	96%	93%
Capacidad de planificar y fijar metas	86%	88%	82%	98%	92%
Capacidad de reconocer y solucionar problemas creativamente	90%	93%	95%	91%	91%
Formación especializada en el área	85%	79%	90%	95%	89%
Que sea una persona de confianza	94%	92%	88%	84%	88%
Formación general	82%	90%	74%	87%	85%
Resultados de la entrevista personal	85%	82%	82%	87%	85%
Capacidad de conformar equipos	70%	80%	67%	87%	80%
Capacidad de evaluar resultados	85%	74%	85%	73%	77%
Capacidad de desarrollo de personal	79%	73%	76%	76%	76%
Experiencia gerencial	75%	74%	73%	73%	74%
Disponibilidad para jornadas de trabajo prolongadas e imprevistas	68%	64%	59%	49%	57%
Disponibilidad para realizar viajes	14%	39%	37%	35%	32%
Preferentemente edad inferior a 40 años	15%	16%	6%	13%	14%
Preferentemente hombre	11%	12%	21%	11%	12%
Preferentemente mujer	6%	3%	13%	2%	4%
Preferentemente con hijos, familia, a cargo	6%	3%	7%	3%	4%
Preferentemente sin hijos, familia, a cargo	9%	3%	2%	2%	4%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 15. Atributos valorados para la selección de jefaturas medias, % de empresas que consideran muy importante al atributo

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Promedio
Capacidad de reconocer y solucionar problemas operativos	89%	91%	93%	92%	91%
Capacidad de comprender y transmitir informaciones	90%	88%	90%	91%	90%
Habilidad para la comunicación con pares y subordinados	92%	92%	87%	90%	90%
Formación especializada en el área o en el sector de actividad	79%	89%	88%	87%	86%
Capacidad de liderazgo o conducción de personal	84%	80%	85%	84%	83%
Capacidad de ejecutar metas y de planificar ajustes	75%	83%	79%	79%	79%
Capacidad de integrar equipos de trabajo	66%	81%	75%	84%	79%
Resultados de la entrevista personal	79%	74%	78%	79%	78%
Capacidad de evaluar resultados	68%	73%	81%	80%	76%
Formación general	67%	75%	75%	71%	72%
Capacidad de desarrollo de personal	66%	75%	78%	69%	71%
Experiencia en jefaturas medias o puestos calificados	65%	53%	62%	60%	59%
Disponibilidad para jornadas de trabajo prolongadas e imprevistas.	58%	60%	61%	48%	54%
Disponibilidad para realizar viajes	8%	34%	27%	27%	25%
Preferentemente edad inferior a 40 años	14%	27%	15%	11%	16%
Preferentemente hombre	5%	7%	14%	8%	8%
Preferentemente mujer	4%	3%	7%	3%	3%
Preferentemente sin hijos, familia, a cargo	7%	1%	7%	4%	4%
Preferentemente con hijos, familia, a cargo	2%	0%	2%	3%	2%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 16. Empresas, participación de mujeres y brecha salarial por tamaño de empresa

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Distribución de las empresas				
Hasta 20 ocupados	41%	51%	36%	35%
Entre 20 y 80 ocupados	46%	34%	45%	52%
Más de 80	12%	15%	19%	13%
Total	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de mujeres				
Hasta 20 ocupados	56%	46%	37%	26%
Entre 20 y 80 ocupados	48%	44%	56%	33%
Más de 80	44%	58%	50%	42%
Total	48%	50%	51%	36%
Brecha salarial				
Hasta 20 ocupados	20%	30%	15%	22%
Entre 20 y 80 ocupados	6%	35%	24%	39%
Más de 80	0%	59%	48%	23%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 17. Localización de las empresas, participación femenina y brecha salarial.

	Hoteles	Publicidad	Software
Distribución de las empresas			
Córdoba	24%	10%	6%
Gran Buenos Aires	76%	90%	94%
Total	100%	100%	100%
Porcentaje de mujeres			
Córdoba	51%	40%	31%
Gran Buenos Aires	47%	51%	36%
Total	48%	50%	36%
Brecha salarial			
Córdoba	15%	25%	27%
Gran Buenos Aires	5%	47%	32%
Total	7%	46%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 18. Vinculaciones por agentes, empresas, participación de mujeres y brecha salarial

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Porcentaje de empresas				
Cámaras empresariales	72%	62%	62%	65%
Consultores	37%	60%	56%	84%
Centros tecnológicos	7%		43%	22%
Universidades	44%	42%	24%	64%
Porcentaje de mujeres				
Cámaras empresariales	47%	48%	53%	37%
Consultores	45%	45%	50%	37%
Centros tecnológicos	49%		44%	35%
Universidades	46%	49%	64%	37%
Total	48%	50%	51%	36%
Brecha salarial				
Cámaras empresariales	6%	40%	37%	35%
Consultores	2%	29%	39%	34%
Centros tecnológicos	6%		34%	15%
Universidades	2%	45%	34%	28%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 19. Gestión de la calidad. Participación femenina y brecha salarial.

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Distribución de firmas				
No aplica herramientas de calidad	79%	70%	21%	40%
No certifica pero documenta actividades críticas	19%	29%	64%	46%
Certifica procesos	2%	1%	14%	15%
Total	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de mujeres				
No aplica herramientas de calidad	49%	50%	61%	33%

No certifica procesos pero documenta actividades críticas	45%	54%	43%	37%
Certifica procesos	47%	15%	64%	36%
Total	48%	50%	51%	36%
Brecha salarial				
No aplica herramientas de calidad	5%	33%	41%	32%
No certifica procesos pero documenta actividades críticas	8%	61%	30%	34%
Certifica procesos	27%	25%	30%	23%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 20 Esfuerzos de innovación, participación de mujeres y brecha salarial.

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Porcentaje de firmas				
Incorporados	74%	81%	79%	90%
Desincorporados	60%	74%	81%	90%
Porcentaje de mujeres				
Incorporados	47%	46%	51%	37%
Desincorporados	47%	46%	51%	36%
Total	48%	50%	51%	36%
Brecha salarial				
Incorporados	4%	42%	36%	34%
Desincorporados	4%	43%	36%	33%
Total	7%	46%	35%	32%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 21. Proporción de firmas que cuentan con un área de recursos humanos – Funciones que cumple

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Total
Proporción de firmas donde existe area de recursos humanos	18%	17%	22%	32%	24%
Funciones / actividades desarrolladas por el área (respuestas múltiples)					
Definición de perfiles de los cargos vacantes	100%	87%	86%	89%	90%
Convocatoria de postulantes	100%	87%	89%	91%	92%
Pre selección de postulantes	100%	87%	89%	83%	87%
Selección de postulantes	95%	74%	86%	82%	83%
Nivel de las remuneraciones	39%	34%	75%	61%	56%
Sistemas de premios	63%	34%	64%	56%	55%
Beneficios al personal	78%	50%	75%	84%	78%
Sistema de evaluación de personal	61%	50%	79%	62%	62%
Evaluación del personal	61%	45%	64%	56%	56%
Modalidades de promoción o de carrera interna (concursos, proyectos)	49%	21%	50%	63%	55%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 22. Porcentaje de firmas que aplican las siguientes herramientas de gestión de recursos humanos

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software
Definición de puestos vacantes con perfiles formalizados	58%	65%	65%	70%
Aplican algún sistema de evaluación de desempeño	33%	26%	31%	39%
Brindaron capacitación	35%	38%	62%	67%
Existen planes de carrera	12%	30%	17%	25%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 23. Proporción de firmas que cuentan con área de selección de personal.

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Total
Área de gestión de RRHH	18%	17%	22%	32%	24%
Cuando no existe el área de RRHH:					
Los dueños, directores, o gerentes generales	73%	77%	75%	65%	70%
A cargo de los gerentes del área específica	17%	21%	25%	28%	24%
Consultora especializada	8%	5%	7%	4%	5%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 24. Proporción de firmas que cuentan con puestos vacantes definidos según perfil formalizado, por áreas.

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Total
Personal directivo o gerencial de la empresa	34%	32%	42%	38%	36%
Jefaturas de nivel medio, supervisores	44%	32%	42%	38%	38%
Trabajadores	58%	65%	65%	70%	66%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 25. Porcentaje de firmas que aplican algún sistema de evaluación de desempeño

	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Total
Firmas que aplican sistemas de evaluación de desempeño	33%	26%	31%	39%	34%
<u>Niveles jerárquicos a los que se aplica cuando se aplica:</u>					
Personal directivo o gerencial de la empresa	34%	32%	42%	38%	36%
Jefaturas de nivel medio, supervisores	44%	32%	42%	38%	38%
Trabajadores	58%	65%	65%	70%	66%
<u>Aspectos que se definen por la evaluación de desempeño:</u>					
Mejora salarial	44%	85%	92%	75%	73%
Premios	67%	61%	59%	62%	62%
Necesidad de capacitación	65%	55%	54%	73%	67%
Promoción, carrera interna	57%	72%	82%	76%	73%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 26. Empresas que poseen estructura propia que atienden a los siguientes aspectos de la capacitación

Aspectos	HOTELES	PUBLICIDAD	QUIMICOS	SOFTWARE	PROMEDIO
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	22%	9%	40%	36%	28%

Planificación de las actividades de capacitación	25%	13%	40%	38%	30%
Metodología	22%	11%	33%	34%	26%
Carga horaria	18%	14%	29%	31%	24%
Identificación y contratación de especialistas en los contenidos técnicos de la capacitación	19%	13%	31%	36%	27%
Evaluación de los resultados obtenidos	19%	15%	26%	34%	26%
Evaluación de la capacitación en los procesos de trabajo	20%	9%	24%	34%	25%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 27. Políticas específicas aplicadas por las empresas en relación con la gestión de género

Política	Hoteles	Publicidad	Químicos	Software	Total
Provisión de servicios de guardería	3%	2%	2%	0%	1%
Horarios flexibles	60%	73%	40%	72%	67%
Política de traslados de personal	16%	16%	5%	16%	15%
Adecuación de instalaciones para el trabajo de las mujeres	90%	70%	95%	78%	80%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.